

2. 平常時における BCP の策定と運用（入門コース）

ここでは「入門コース」として、これから BCP を策定しようと考えている中小企業に最低限必要とされる BCP を、「できるだけ早く」、そして「できるだけ簡単に」作るための手順について、解説していきます。

入門コースの本編に入る前に、以下の実施方法を読んでいただき、入門コースの全体像を理解いただいた上で、必要な資料等をご準備ください。

まずは、[2.3 BCP様式類(入門コース)]のワードファイルをパソコンに保存してください。
パソコンへの保存ができない場合は、印刷して手元に用意してください。



入門コースの[2.1 BCPを策定する]と[2.2 BCPを運用する]を読みながら、保存もしくは印刷した様式類に必要事項を記入していきましょう。
記入に迷った場合は、「2.4 BCP記入例(業種別)及び企業の取組事例」を参照してください。

様式類への記入が終わりましたら、入門コースのBCP(初版)が作成できます。
経営者1人で、**1～2時間程度**で実施できます。



図 2-1 入門コースの実施方法

それでは、「2.1 BCP を策定する」にお進みください。



2.1 BCP を策定する

ここから BCP の策定手順の解説に入ります。本指針（入門コース）の解説を読んでいただいた上で、様式類に必要事項を記入して行ってください。

（1）BCP の策定手順

BCP の策定は、「①基本方針の立案」から始まり、緊急時における指揮命令系統の準備をしておく「⑤緊急時の体制の整備」までの5つの手順を踏んでいくことになります。

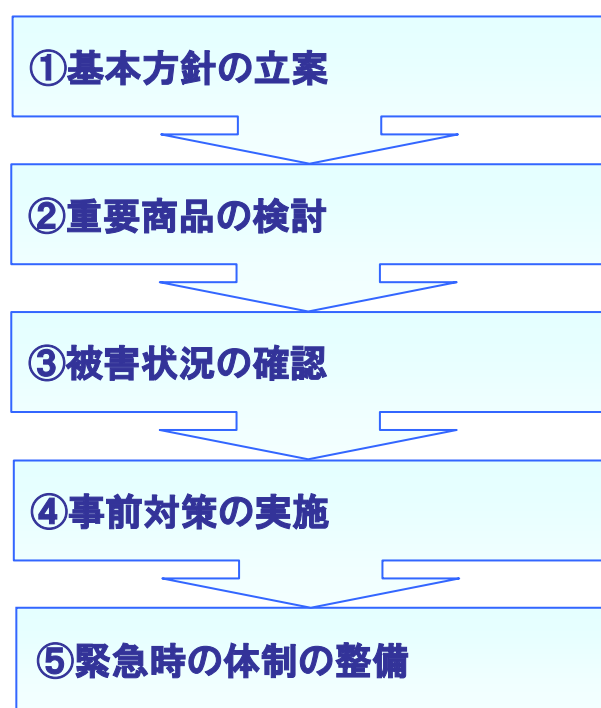


図 2.1-1 BCP 策定手順

入門コースでは、上記5つの各手順において検討する内容を解説しています。また、具体的にどのようなことをBCPとして取りまとめていけばよいのかについてもあわせて紹介していきます。

(2) BCP の策定

① 基本方針の立案

BCP の策定は、「何のために BCP を策定するのか?」、「BCP を策定・運用することによってどのような意味合いがあるのか?」を検討し、基本方針を決めることから始まります。

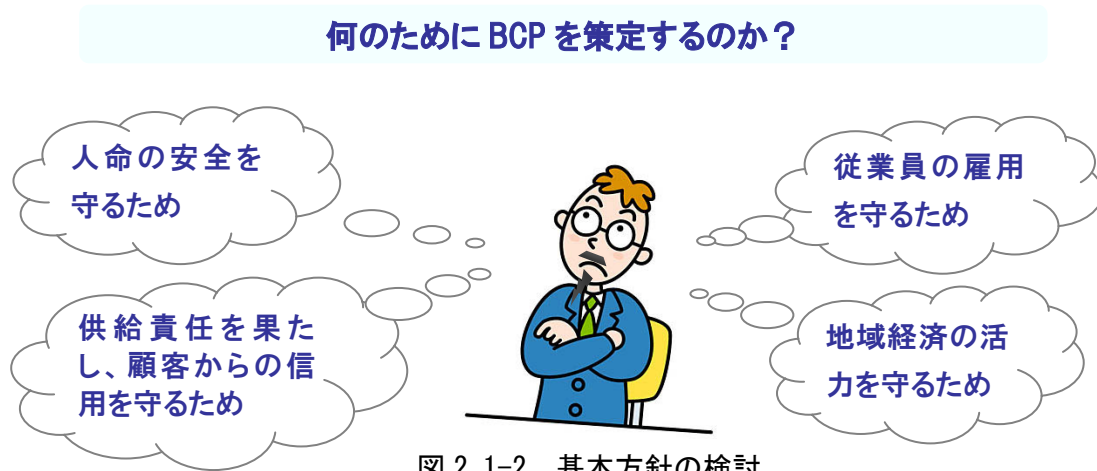


図 2.1-2 基本方針の検討

基本方針とは、あなたの会社の経営方針の延長に位置するもので、BCP を策定するための目的となります。従業員の人命を守るため、供給責任を果たし顧客からの信用を守るため等、経営者の頭の中には既に基本方針があるはずです。

まずは、その頭の中にある基本方針を【様式 1】に記入してください。

【様式 1 の記入方法(1/2):製造業の例】

①該当する方針をチェックしてください。

チェック	基本方針
<input checked="" type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	自社の経営を維持する
<input checked="" type="checkbox"/>	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	（医薬品の製造業であるため）社会からの需要に応える

②記載内容以外に基本方針が考えられる場合は、記入してください。

② 重要商品の検討

企業においては、様々な商品・サービスがありますが、災害等の発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で、あなたの会社の事業を継続させ、基本方針を実現しなければなりません。

そのため、基本方針を立案した次の手順として、限りある人員や資機材の中で優先的に製造や販売する商品・サービス（以下、重要商品という）をあらかじめ取り決めておく必要があります。

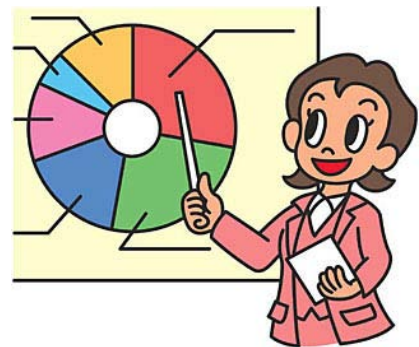
あなたの会社で、最も優先的に製造や販売しなければならない重要商品の一つ、**【様式1】**に記入してください。

【様式1の記入方法(2/2):製造業の例】

あなたの会社の重要商品の一つ記入してください。

もし、重要商品を選ぶ際に迷われた場合は、商品・サービスの提供が停止することで、自社の売上に大きな影響があるものや顧客への影響が大きなものを記入してください。

重要商品名
●●社向け△△△商品



③ 被害状況の確認

企業が影響を受ける災害には、地震や新型インフルエンザ等、様々なものがあります。そして、こうした災害により、工場が生産停止となったり、店舗が壊れて商品を販売できなくなったりする場合があります。そのため、まずはここで災害等によりあなたの会社が受ける影響のイメージを持ちましょう。

具体的には、**【様式2】**の「大規模地震（震度5弱以上）で想定される影響」を読んでいただき、あなたの会社にどのような影響があるのかをイメージしてください。



【様式2:大規模地震(震度5弱以上)で想定される影響】

インフラへの影響	ライフライン  <ul style="list-style-type: none"> ■ 停電が発生し、水道とガスが停止する。 ■ その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。 <div style="text-align: right;">利用の可否: ×</div>	情報通信  <ul style="list-style-type: none"> ■ 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。 ■ その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。 <div style="text-align: right;">利用の可否: ×</div>	
	道路  <ul style="list-style-type: none"> ■ 一部の道路が通行規制となる。 ■ その他の道路で、渋滞が発生する。 <div style="text-align: right;">利用の可否: △</div>	鉄道  <ul style="list-style-type: none"> ■ 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。 ■ その後、被害の少ない地域から順次再開する。 <div style="text-align: right;">利用の可否: ×</div>	
	あなたの会社への影響	人  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 従業員やその家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる。 	情報  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。
		物  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 仕入先の被災により、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。 	金  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。

「2.3BCP 様式類(入門コース)」の中に「【参考1】新型インフルエンザ(強毒性)で想定される影響」も掲載していますので、ご参考ください。

④ 事前対策の実施

ここまでで、地震等によるあなたの会社への影響についてイメージがついているはずです。そうした状況の中でも、あなたの会社は重要商品を提供していかなければなりません。そして、重要商品を提供し続けるためには、製造や販売に携わる従業員や機械設備等、様々な経営資源（人、物、情報、金 等）が必要となります。そのため、緊急時においても、あなたの会社がこうした必要な経営資源を確保するための対策（事前対策）を平常時から検討・実施しておくことが重要です。

事前対策の検討は、例えば「金融機関と友好的な関係を構築している」や「顧客管理簿が十分に整理できていない」等、日頃からあなたが把握している自社の強み・弱みを踏まえ検討することが望まれます。

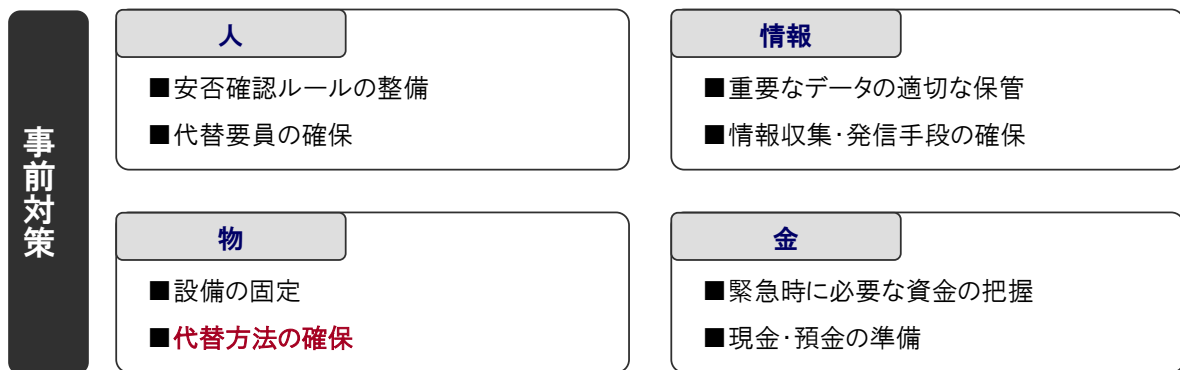


図 2.1-3 事前対策の例

また、あなたの会社の被害の状況により、現地での復旧が難しくなる場合や、通常の調達先からの商品・部品等の調達が難しくなる場合があることを考慮しなければなりません。こうした事態に陥ってしまった場合、通常とは異なる工場で商品を生産（代替生産）したり、通常とは異なる調達先から商品・部品を調達（代替調達）する等、代替方法が有効となります。そのため、事前対策の一つとして、あらかじめ代替方法を検討・実施しておく必要があります。

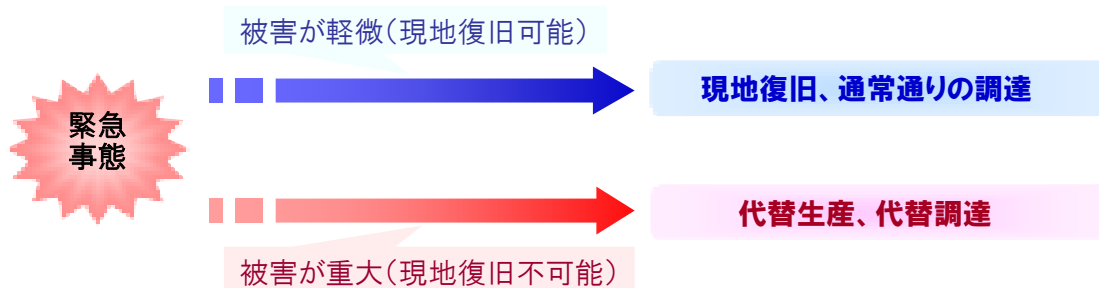


図 2.1-4 代替方法の必要性

具体的に、事前対策は「事前対策の実施状況の把握」、「事前対策の検討・実施」の2つのステップに沿い、検討・実施します。

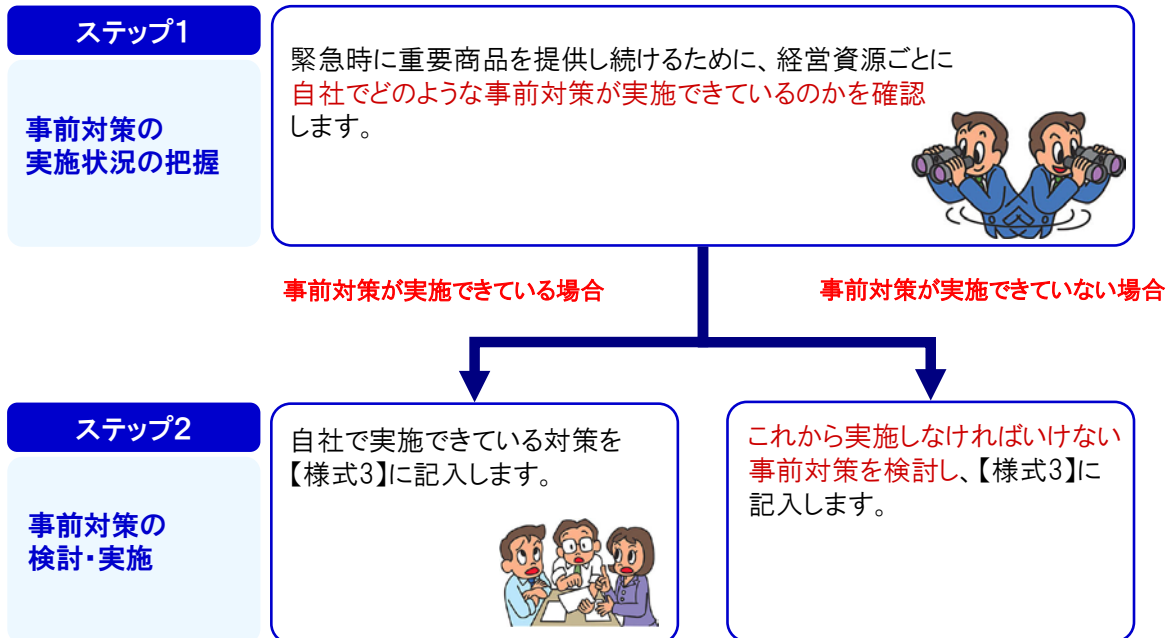


図 2.1-5 事前対策の検討ステップ

なお、事前対策は安否確認システムの導入や耐震補強の実施等、資金を必要とするものだけではなくではありません。資金を必要としない対策（例えば、複数業務を行える従業員の育成 等）も重要となります。そのため、資金が必要な事前対策については、自社でできる範囲とし、まずは資金を必要としない対策を中心に検討・実施していきましょう。

次ページで解説している【様式 3】は、事前対策の検討ステップを基に、内容を整理しています。各ステップに沿い、あなたの会社の事前対策の実施状況等について、記入してください。

【様式3の記入方法:製造業の例】

事前対策が実施できている場合

①実施状況について「はい」、「いいえ」をチェックしてください。

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルールの設定や安否確認手段の確保を行っているか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	携帯電話を用いた緊急連絡網により安否確認が実施できる 【主要な連絡先】 ●●総務部長： XXX-XXX-XXXX	●●総務部長	実施済み

② ①で「はい」とチェックした項目については、**自社で取り組んでいる対策**を記載してください。

事前対策が実施できていない場合

①実施状況について「はい」、「いいえ」をチェックしてください。

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
緊急時に必要な従業員が出勤できない場合に、代行できる従業員を育成しているか？	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	〇〇機械の操作手順を従業員に教育する	××人事課長	来年度中

② ①で「いいえ」とチェックした項目については、これから**自社で実施すべき対策、対策を実施する担当者、実施時期**を検討し、結果を記入してください。

【コラム】連携(共助)による事前対策の拡充

事前対策を検討・実施する際に、あなたの会社単独では、対策の実施が困難となる場合も出てくると思います。



例えば・・・

- 従業員数が少ないため、代替の要員を準備することができない
- 1社の仕入先としか取引がないため、代わりの仕入先を準備することができない
- 停電、通信の途絶で情報が入手できない
- 瓦礫の撤去、散乱した商品の片付けに人手が足りない

このような場合、個社だけでなく、例えば同じ商店街内の企業や同じサプライチェーンに属する企業等と連携して BCP の策定・運用にあたると効果的な場合があります。

近隣の企業との連携

近隣企業との連携の例として、緊急時対応のための施設や資機材(非常食や簡易トイレ等)を商店街内の企業と共同で設置・備蓄する等が挙げられます。また、発災当初は、通信途絶時の情報共有、瓦礫の撤去等、共通の課題として、近隣の異業種であっても連携し、事業継続の取組を効率化できる可能性があります。

そして、こうした連携の取組の一つとして、商店街内の企業でできる事前対策、商店街の防災マップ等を取りまとめた「BCP 掲示板」を作成した例もあります。

【商店街振興組合(愛知県)の取組】

「掲示板」というアイデアは、もともと個々の企業が従業員にわかりやすく BCP を説明するためのツールとして、防災マップをベースに作成したものであった。その発展版として、同組合の災害対策に関する勉強会への参加店舗から出たアイデアを盛り込んだ「商店街 BCP 掲示板」を作成した。

<商店街 BCP 掲示板の特徴>

■ 商店街や近隣住民の方にとって、被災時に必要な情報を紹介

「災害直後の行動の目安」、「被害想定」、「商店街防災マップ」、「主要な連絡先一覧」等、商店街や近隣住民にとって、被災時に必要な情報をまとめている。

■ 商店街に所属する店舗が BCP を作成する負担を軽減

「商店街 BCP 掲示板」には、BCP を作成する際にとりまとめるべき情報を掲載している。そして、これらの情報は、各店舗が隣接していることから、比較的共通の情報となる。

■ 見てわかりやすい、利用しやすいツール

平時と違って落ち着いて行動することが難しいと言われている被災時でも、すぐに避難場所を見つけたり、連絡先がわかるようにしてある。

(出所:愛知県[2008]「あいち BCP モデル BCP 取組み事例集」を基に作成)

BCP 掲示板については、【2.3 BCP 様式類(入門コース)】の【参考 2】に掲載していますので、商店街等での BCP 策定・運用をお考えの方は、ご活用ください。

遠方の企業との連携

大規模地震の発生等により、近隣企業の多くが被災してしまうことも考えられます。こうした場合、瓦礫の撤去等、発災当初の対応を近隣企業と連携して行えたとしても、事業の継続や早期復旧が困難となる場合が出てきます。そのため、他企業との連携を考える場合は、例えば他県の同業種企業と緊急時に相互に支援する協定を結ぶ等、遠方の企業との連携も考慮することが望まれます。

【鍍金業(神奈川県)の取組】

東日本大震災で工場が稼働できなくなった郡山の同業者に対し、福島工場で代替生産を行った。同社は、神奈川県メッキ工業組合の一員であり、同組合の組合員が被災した場合は、物資の提供(日用品、資材等)や復旧作業員の派遣をはじめ、組合員間で代替生産を行う協定を平成 21 年 9 月に締結している。また、平成 23 年 4 月には新潟県鍍金工業組合と神奈川県メッキ工業組合の間で、「お互い様 BC 連携ネットワーク※」の調印を行い、事業継続の取り組みを進めている。

代替生産時は、次のことが問題になる。一つは、自社で対応できるメッキであるか。例えば、亜鉛めっきの専門業者は自社の設備で他のメッキはできない。次に、自社の仕事を中断せずに行えるか。支援するマンパワーの余力があるか。そして、品質・納期をクリアできるか等々。数量の多少に係らずこれらを確認することは必須である。幸いにして、この時は問題なく対応できた。

この時の業者は、震災で自社工場の機械にトラブルがあり、納期が間に合わないための駆け込みであったが、代替生産で急場をしのぎ、エンドユーザーとのラインを保つことができたと言われた。

※ 大規模災害時に新潟県鍍金工業組合と神奈川県メッキ工業組合の組合員企業同士で代替生産等の相互連携を行うBCPのこと

(出所:中小企業庁[2011]「被災地の復旧・復興に貢献された中小企業の皆様方の取組」)

こうした企業の連携は、緊急時の対応力を向上することができるだけでなく、経営者同士が事業継続への取組状況を話合うことで、友好的な関係を構築でき、結果として、平常時から互いに助け合いができる関係へとつながる可能性もあります。

そして、ここで紹介した以外にも、近年、企業同士の連携の事例は増えていますので、BCPの事前対策を考える際は、取引先及び同業者等との連携も検討してみてください。

⑤ 緊急時の体制の整備

実際に災害等が発生した際でも、あなたの会社が事業継続のために適切な行動ができるよう、緊急時の対応とその責任者を整理します。

緊急時の対応には、初動対応、復旧のための活動等、様々なものがありますが、最低限そうした全社の対応に関する重要な意思決定及びその指揮命令を行う統括責任者を取り決めておくことが重要となります。また、統括責任者が不在の場合や被災する場合がありますので、代理責任者も決めておく必要があります。



あなたの会社の緊急時における統括責任者及び代理責任者について、**【様式4】**に記入してください。

【様式4の記入方法：製造業の例】

①緊急時の統括責任者を確認してください。統括責任者が不在の場合もありますので、代理責任者も2名決めておきましょう。

統括責任者の役割の例	統括責任者	代理責任者 ①	代理責任者 ②
■全社の対応に関する重要な意思決定及び指揮命令	社長	○●専務	●△工場長

【統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例】



当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

②緊急時の対応の例を確認してください。緊急時の対応には、他の企業と連携して対応することで効果的となる場合があります。

また、本リストは緊急時における統括責任者の行動のチェックリストとしても活用できます。

2.2 BCP を運用する

(1) BCP の運用手順

いざ、緊急事態になった時に、「従業員が BCP の内容を理解していなかったため、適切に対応することができなかった」、「BCP に整理されている情報が古くなっており、役に立たなかった」ということでは、せっかく BCP を策定していても意味がありません。

このような事態に陥らないために、従業員への BCP の定着や策定した BCP の見直しを行う必要があります。そのため、ここでは「①BCP の定着」、「②BCP の見直し」の 2 つの手順を解説していきます。

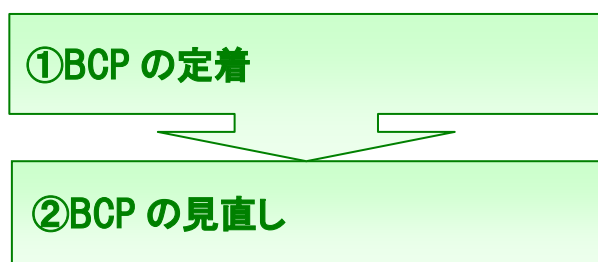


図 2.2-1 BCP の運用手順



(2) BCP の運用

① BCPの定着（社内教育活動の実施）

BCP は、策定して終わりではありません。緊急事態になった時に従業員が BCP を有効に活用し、適切な対応ができるよう準備しておくことではじめて意味を成します。

そのため、BCP を策定した後は、従業員に BCP の内容や BCP の重要性を理解してもらうために、社内における教育活動を実施することが重要となります。

- 毎年1回以上、経営者が従業員に対して BCP の進捗状況や問題点を説明する
- 従業員各自が BCP の取組状況、役割分担の定期的な確認を行う
- 策定した BCP のポイントに関する社内研修会を開催する
- BCP の内容等に関する社内掲示を実施する

図 2.2-2 教育活動の例

あなたの会社の組織構成や教育体系等を踏まえ、**【様式 5】**にあなたの会社の教育計画を記入してください。なお、少なくとも毎年1回以上は、経営者が従業員に対してBCPの進捗状況や問題点を説明するとともに、各自の取組状況、役割分担を定期的に確認するようにしましょう。

【様式 5 の記入方法(1/2):製造業の例】

経営者が従業員に BCP の進捗状況や問題点を説明する頻度を記入してください。また、従業員への教育活動としてあなたの会社でその他に実施可能なものを記載してください。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の進捗状況や問題点を説明する	毎年 <u>1</u> 回
●△工場長	製造ラインの変更に伴う BCP への影響について、工場内の従業員と共有化する	随時
××人事課長	BCP のポイントに関する社内研修会を開催する	毎年 1 回
●●営業部長	従業員各自の BCP の役割分担(社外との連絡担当 等)の定期的な確認を行う	毎年 1 回



② BCPの見直し

常に BCP の内容をあなたの会社の現状に見合ったものとしておくために、必要に応じ BCP の見直しを行うことが重要となります。

BCP の見直しは、例えば顧客管理や在庫管理等、日頃からあなたの会社が実施している経営管理の延長にあるものです。経営管理の結果、顧客状況や在庫状況等に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP の見直しを行う必要があるか検討し、その必要があれば BCP に反映します。

また、これから実施を予定している事前対策の進捗状況や問題点を定期的にチェックし、対策の内容や実施時期を再検討する必要があります。

そのため、策定した BCP の中に、あなたの会社が見直す基準を記載しておき、随時確認するようにしましょう。

あなたの会社のBCPを見直す基準について、**【様式 5】**を確認してください。

【様式 5 の記入方法(2/2):製造業の例】

①あなたの会社のBCPを見直す基準を確認してください。

BCP を見直す基準
<p>■日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、見直しを行う必要があるか検討し、その必要があれば、即座にその変更を BCP に反映する</p>
<p>■毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す</p>

②記載内容以外に見直す基準が考えられる場合は、記入してください。



これで、BCP(入門コース)の策定は終了です。お疲れ様でした。今後は策定した BCP について、きちんと定着・見直しをしていきましょう！

2.3 BCP 様式類（入門コース：記入シート）

水色()で塗られている部分に、必要事項をご記入ください。

事業継続計画

平成__年__月__日 作成

平成__年__月__日 改訂（第__版）



— 目 次 —

【様式1】 BCPの基本方針.....	1
1. 目的.....	1
2. 基本方針.....	1
3. 重要商品.....	1
【様式2】 被害想定.....	2
【様式3】 重要商品提供のための対策.....	3
4. 事前対策の検討.....	3
【様式4】 緊急時の体制.....	5
5. 緊急時の統括責任者.....	5
【様式5】 BCPの運用.....	6
6. BCPの定着.....	6
7. BCPの見直し.....	6

【様式1】 BCP の基本方針

1. 目的

本計画は、緊急事態（地震の発生等）においても、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として策定したものである。

2. 基本方針

当社は、以下の基本方針に基づき、緊急時における事業継続に向けた対応を行う。

チェック	基本方針
<input type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input type="checkbox"/>	自社の経営を維持する
<input type="checkbox"/>	顧客からの信用を守る
<input type="checkbox"/>	供給責任を果たし、従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input type="checkbox"/>	

3. 重要商品

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは復旧させる商品・サービス（以下、重要商品という）は、以下のとおりである。

重要商品名

【様式2】 被害想定

本計画における緊急時の被害状況を以下のとおり想定する。

大規模地震（震度 5 弱以上）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 停電が発生し、水道とガスが停止する。
- その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。

利用の可否：×

情報通信



- 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。
- その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。

利用の可否：×

道路



- 一部の道路が通行規制となる。
- その他の道路で、渋滞が発生する。

利用の可否：△

鉄道



- 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。
- その後、被害の少ない地域から順次再開する。

利用の可否：×

あなたの会社への影響

人



- 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。
- 従業員やその家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる。

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。

物



- 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。
- 仕入先の被災により、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。

金

- 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。



【様式3】 重要商品提供のための対策

4. 事前対策の検討

重要商品を提供するための事前対策は以下のとおりである。

重要商品	
------	--

経営資源(人)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルール の決定や安否確認手段の確保 を行っているか？	<input type="checkbox"/> はい			
	<input type="checkbox"/> いいえ			
緊急時に必要な従業員が 出社できない場合に、代行 できる従業員を育成しているか？	<input type="checkbox"/> はい			
	<input type="checkbox"/> いいえ			

経営資源(物)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
什器や棚等、設備を固定して いるか？	<input type="checkbox"/> はい			
	<input type="checkbox"/> いいえ			
原材料の代替調達や代替生 産等、業務を代替して行う手 段を確保しているか？	<input type="checkbox"/> はい			
	<input type="checkbox"/> いいえ			

経営資源(情報)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握	
重要なデータを特別に保管(バックアップ、耐火金庫等)しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
緊急時に取引先等へ情報を発信、取引先等の情報を収集する手段を整備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ



【ステップ2】事前対策の検討・実施		
何をやる?	誰がやる?	いつやる?

経営資源(金)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握	
操業が停止した場合に、必要な運転資金を把握しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
緊急時に運転資金として活用できる現金・預金を準備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ



【ステップ2】事前対策の検討・実施		
何をやる?	誰がやる?	いつやる?

その他の事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握	
取引先及び同業者等と災害発生時の相互支援について取り決めているか?	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ
	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ



【ステップ2】事前対策の検討・実施		
何をやる?	誰がやる?	いつやる?

【様式4】 緊急時の体制

5. 緊急時の統括責任者

地震等の災害発生により、緊急事態となった際の統括責任者及び代理責任者は以下のとおりとする。

統括責任者の役割	統括責任者	代理責任者 ①	代理責任者 ②
■全社の対応に関する重要な意思決定及び指揮命令	社長		

統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例

緊急
事態

当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

○の項目は、企業同士が連携（共助）することで、効果的となる場合が考えられるもの

【様式5】 BCP の運用

6. BCP の定着

BCP の重要性や進捗状況等を社内に周知するため、定期的に従業員に対して、以下の教育を実施する。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の進捗状況や問題点を説明する	毎年__回

7. BCP の見直し

BCP の実効性を確保するため、以下の基準に基づき BCP の見直しを行う。

BCP を見直す基準
■ 日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP を見直す必要があるか検討を行い、その必要があれば即座にその変更を BCP に反映する
■ 毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す

裏表紙

【参考1】 新型インフルエンザ（強毒性）で想定される影響

新型インフルエンザ（強毒性）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 社会機能の維持に関わるライフライン（電気、ガス、水道）は、基本的には、通常どおり利用できる。

利用の可否：○

情報通信

- 電話、インターネット等の情報通信手段は、基本的に通常どおり利用できる。



利用の可否：○

道路


- 道路に大きな影響はなく、基本的に通常どおり利用できる。



利用の可否：○

鉄道

- 運行本数が減少する。
- 乗客数が制限される。



利用の可否：△

あなたの会社への影響

人

- 一部の従業員やその家族が新型インフルエンザに感染する。
- 約4割の従業員が出勤できなくなる。



物

- 物流網の混乱や取引先企業の事業停止により、原材料・部品・商品等の供給が停止する。
- 在庫品が不足する。



情報

- 一部機能の低下の可能性はあるが、基本的には通常どおり利用できる。



金

- 事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。
- 会社の運転資金が必要となる。



【参考 2】 BCP 掲示板 (1/2)

___年___月___日 作成

BCP 掲示板 (1/2)



緊急事態になったら...

①どのような対応が必要か？

<input type="checkbox"/>	お客様の安全な避難
<input type="checkbox"/>	商店街で連携した復旧
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

②そのために何を準備しておけばいいか？



③実際に緊急事態になった時に、誰が、何をやるのか？

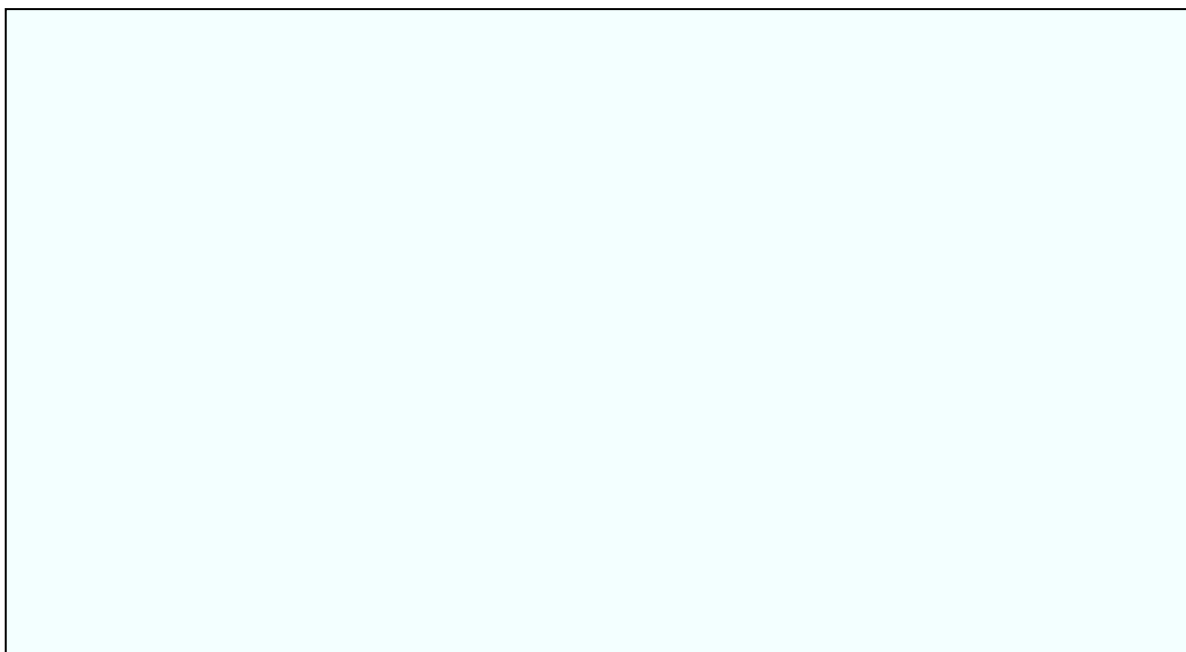
誰が	何をやる？ (①を具体的に記載)	備考
	商店街にいるお客様を、緊急避難場所まで誘導する	緊急避難場所の位置は、BCP 掲示板 (2/2) 参照
	商店街の消火活動や瓦礫処理を指揮する	

【参考 2】 BCP 掲示板 (2/2)

___年___月___日 作成

BCP 掲示板 (2/2)

防災マップ



主要な連絡先



	区分	連絡先名	電話番号
ライフ ライン	電気		
	ガス		
	水道		
行政・ 団体等			
医療機関			

2.4 BCP 記入例（業種別）及び企業の取組事例

BCP 記入例及び企業の取組事例は、あくまでも一つの例となります。
BCP を策定する際は、この例を参考に自社に見合ったものを策定するよう心掛けてください。
また、事業継続計画(BCP)の記入例に加え、BCP 掲示板の記入例もあわせて掲載しておりますので、こちらもご活用ください。

製造業 記入例

事業継続計画

平成●年●月●日 作成

平成__年__月__日 改訂（第__版）



— 目 次 —

【様式1】 BCPの基本方針	1
1. 目的	1
2. 基本方針	1
3. 重要商品	1
【様式2】 被害想定	3
【様式3】 重要商品提供のための対策	5
4. 事前対策の検討	5
【様式4】 緊急時の体制	8
5. 緊急時の統括責任者	8
【様式5】 BCPの運用	10
6. BCPの定着	10
7. BCPの見直し	10

【様式1】 BCP の基本方針

1. 目的

本計画は、緊急事態（地震の発生等）においても、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として策定したものである。

2. 基本方針

当社は、以下の基本方針に基づき、緊急時における事業継続に向けた対応を行う。

チェック	基本方針
<input checked="" type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	自社の経営を維持する
<input checked="" type="checkbox"/>	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	（医薬品の製造業であるため）社会からの要望に応える

3. 重要商品

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは復旧させる商品・サービス（以下、重要商品という）は、以下のとおりである。

重要商品名
●●社向け△△△商品

企業の事例紹介

重要商品の選定

業種：製造業 所在地：宮城県石巻市
従業員数：53名 被災した災害：東日本大震災

同社における重要商品は、同社の技術に依存し、代替生産のきかない商品(A商品)となる。A商品を重要商品として考える理由は、取引先企業との信頼関係を維持するためである。取引先とは、業務を受託している企業、業務を委託している企業の双方が含まれる。現状における取引先(特に業務を受託している企業)からの信頼喪失は、業務の転注を意味し、その転注先は海外となる可能性がある。こうした背景もあり、自社の事業活動の維持、あるいは災害からの復興は、made in Japanを守ることにもつなげると考えている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

重要商品の選定

業種：製造業 所在地：宮城県岩沼市
従業員数：50名 被災した災害：東日本大震災

今回の震災により工場が約1.2メートル浸水し、500種類以上の金型や機械設備が被害を受け、同社の社長は、「工場の被災状況を見た時、一瞬再開の断念も考えたが、**取引先への供給責任や従業員とその家族の将来を思い、操業継続を決断した。**」と言う。

同社は、取引先への影響を最小限に抑えるべく震災以前の受注には無事だった在庫等で対応し、量産品に不可欠な金型の洗浄と錆び防止を最優先に行い、自社の金型と従業員を借用した同業者の工場に送って生産を行った。

(出所：中小企業庁[2011]「中小企業白書 2011年度版」)

【様式2】 被害想定

本計画における緊急時の被害状況を以下のとおり想定する。

大規模地震（震度 5 弱以上）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 停電が発生し、水道とガスが停止する。
- その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。

利用の可否：×

情報通信



- 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。
- その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。

利用の可否：×

道路



- 一部の道路が通行規制となる。
- その他の道路で、渋滞が発生する。

利用の可否：△

鉄道



- 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。
- その後、被害の少ない地域から順次再開する。

利用の可否：×

あなたの会社への影響

人



- 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。
- 従業員やその家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる。

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。

物



- 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。
- 仕入先の被災により、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。

金



- 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。

【ヒント】

- 地震は、人的損害、物的損害が発生する災害ですが、新型インフルエンザは物的損害は発生せずに、人的損害が主となります。このようにリスクによって、あなたの会社が受ける影響は異なります。【様式2】では、地震の被害を掲載していますが、可能であれば、被害想定を確認する際に新型インフルエンザや台風により、あなたの会社が受ける影響も考えてみましょう。



次のページへ進んでください。



【様式3】 重要商品提供のための対策

4. 事前対策の検討

重要商品を提供するための事前対策は以下のとおりである。

重要商品	●●社向け△△△商品
------	------------

経営資源(人)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
従業員の安否確認ルール の決定や安否確認手段の確保 を行っているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	携帯電話を用いた緊急連絡網によ り安否確認が実施できる 【主要な連絡先】 ●●総務部長:XXX-XXX-XXXX	●●総務部 長	実施済み
緊急時に必要な従業員が出 社できない場合に、代行でき る従業員を育成しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	〇〇機械の操作手順をマニュアル 化し、従業員に教育する	××人事課 長	来年度中

【ヒント】

■主要な連絡先等については、具体的に記入しましょう。

経営資源(物)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
什器や棚等、設備を固定して いるか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	重要商品に係わる什器・設備を優 先的に固定している	●△工場長	実施済み
原材料の代替調達や代替生 産等、業務を代替して行う手 段を確保しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	重要商品を製造するために必要な 部品の代替調達先リストを作成す る。また、仮施設設等の代替生産 場所を確保する	●△工場長	今年度中

【ヒント】

■どのような代替方法が必要かを検討し、自社で
できる範囲の代替方法を記入しましょう。

経営資源(情報)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
重要なデータを特別に保管(バックアップ、耐火金庫等)しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	顧客管理簿、在庫管理簿、仕入先管理簿のバックアップを毎月1回とっている	●●システム担当課長	実施済み
緊急時に取引先等へ情報を発信、取引先等の情報を収集する手段を整備しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	取引先の担当者の緊急連絡先リスト(会社・携帯電話番号、メールアドレス)を作成している ●●社:XXXX-XX-XXXX ●×社:XX-XXXX-XXXX	●●営業部長	実施済み

【ヒント】

■重要なデータの詳細名も記入しましょう。

検討・実施

経営資源(金)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
操業が停止した場合に、必要な運転資金を把握しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	1ヵ月事業が停止した場合に必要な資金として、〇〇百万円としている	○×経理部長	実施済み
緊急時に運転資金として活用できる現金・預金を準備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	●●百万円の預金及び自社の金庫に●●百万円の現金を積み立てる	○×経理部長	今年度中

【ヒント】

■あなたの会社の財務内容、事業内容、被害状況等により必要な運転資金は異なりますが、検討が困難な場合は、操業が停止する期間を1ヵ月(目安)として必要な運転資金を考えてみてください。

【ヒント】

■緊急時に必要な運転資金(上段で検討)を準備するための対策を検討してください。

その他の事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
取引先及び同業他社等と災害発生時の相互支援について取り決めてしているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	組合を通じて、●●社(同業他社)と被災時の応援要員に関する協定を結ぶ ●●社:XXX-XXX-XXXX	○△経営企画部長	来年度中
公的融資制度の情報を収集する手段を準備しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	中小企業庁や金融機関のホームページアドレスを一覧として取りまとめている 中小企業庁: http://www.chusho.meti.go.jp/	○×経理部長	実施済み

【ヒント】

■「誰に」、「どのような」支援を求めるかを考えてみてください。

企業の事例紹介

経営資源(人)

業種:製造業

従業員数:214名 被災した災害:新潟県中越地震

完全復旧までの間は、水道がストップしていてトイレ等の問題もあったため、午前中のみのお勤体制とした。また、従業員の安否確認を行った。あらかじめ定めていたわけではないが、会社の玄関にノートを置き、従業員自身のほか、他の従業員の居所等が分かっている場合はそれらの情報を随時記入してもらった。地震発生から約1週間で従業員全員の安全を確認することができた。

(出所:中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

経営資源(物)

業種:製造業 所在地:宮城県石巻市

従業員数:15名 被災した災害:東日本大震災

事前対策として、大きな機械をボルト等で固定していた。また、重要なデータをUSBに保存し、自宅と工場に分散して保管していた。しかしながら、震災により設備は全損し、重要なデータは両方とも失われてしまった。取引先に同社の現状報告に行った際に、「無理強いはないが、再起の意思があるなら全力で支援する」という言葉をいただいた。どこまで復旧できるかは分からなかったが、二つ返事で「是非やらせて下さい」と伝えた。結果、取引先に仮事務所の設置場所や使用する工具を用意していただき、何とか事業を再開できた。取引先からの信頼を得ていたことが、窮地に活きたと感じている。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(情報)

業種:漆器製造販売業

従業員数:10名 被災した災害:能登半島地震

テレビで地震被害の様子を見た取引先や知人から、状況確認の電話や飲料水、食料品、見舞金などをいただき、本当に申し訳なく身に余る思いだったが、震度5近くの余震がたびたびあり、電話やご来訪いただいた際も怖くて塞ぎ込むことがよくあった。自分も逆の立場であれば、やはり無事をいち早く確認したいと電話を通じるまでかけ続けるかもしれないが、被災の現場では片付け作業に追われて十分に対応する余裕がないのが実情である。大きな災害が発生した際には、封書やFAX、メールなどで連絡をとる方がよいと思う。

(出所:中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

経営資源(金)

業種:製造業 所在地:宮城県石巻市

従業員数:53名 被災した災害:東日本大震災

同社は、地震保険に加入していた。そのため、今般の震災による被害総額は約2,000万円であったが、保険により資金を調達することができた。そして、調達した資金を、被災した建屋や生産設備の復旧に活用した。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

【様式4】 緊急時の体制

5. 緊急時の統括責任者

地震等の災害発生により、緊急事態となった際の統括責任者及び代理責任者は以下のとおりとする。

統括責任者の役割の例	統括責任者	代理責任者 ①	代理責任者 ②
■全社の対応に関する重要な意思決定 及び指揮命令	社長	○●専務	●△工場長

統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例

緊急
事態

当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

○の項目は、企業同士が連携（共助）することで、効果的となる場合が考えられるもの

企業の事例紹介

緊急時の体制

業種：製造業 所在地：宮城県石巻市
従業員数：53名 被災した災害：東日本大震災

被災時は、本来であれば、社長が経営の意思決定及び対応指示を行うこととなっていたが、社長は出張中であった。そのため、被災当日は専務が代理責任者として経営の意思決定及び対応指示を行った。一般の従業員でも判断や対応ができる局面もあるが、事業の中断や休業の是非といった重大な決断は経営者にしかできないと考えている。そして、専務が下した決断は「安全が確認できるまで従業員を帰宅させず会社に留める」というものであった。この決断により、津波の被害を避けられたという面もあったと考えている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

緊急時の体制

業種：食品製造業 所在地：新潟県
従業員数：800名 被災した災害：新潟県中越地震

被災により、設備・機械や水道等の損傷により通常の生産体制がとれない状況で経営者が下した決断は、「出荷は最小にして、とにかく品物を切らさない」ということであった。この決断の背景として、顧客である取引先企業との信頼関係、特に納期を守ることを重視したことが語られている。また、結果的に地震後も顧客企業を1社も失うことはなかったと述べられている。

(出所：中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

緊急時の体制

業種：機械製造業
従業員数：261名 被災した災害：新潟県中越地震

今後やるべきことや問題点などをメモした。当時のメモを見ると、復旧の手順のほか、「マスコミ対応の一本化」、「社員を絶対に怒るな」など書いてあった。早い段階で頭をまとめて整理しておいたことが、かなり役に立った。さらに緊急時には指示命令系統を一本化する必要があると考え、全ての情報を自分に集める体制を敷いた。

(出所：中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

【様式5】 BCP の運用

6. BCP の定着

BCP の重要性や進捗状況等を社内に周知するため、定期的に従業員に対して、以下の教育を実施する。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の問題点や進捗状況を説明する	毎年 <u>1</u> 回
●△工場長	製造ラインの変更に伴う BCP への影響について、工場内の従業員と共有化する	随時
×× 人事課長	BCP のポイントに関する社内研修会を開催する	毎年 1 回
●● 営業部長	従業員各自の BCP の役割分担(社外との連絡担当等)の定期的な確認を行う	毎年 1 回

7. BCP の見直し

BCP の実効性を確保するため、以下の基準に基づき BCP の見直しを行う。

BCP を見直す基準
<p>■日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP の見直しを行う必要があるか検討を行い、その必要があれば即座にその変更を BCP に反映する</p>
<p>■毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す</p>

企業の事例紹介

BCP の定着、見直し

業種：食品製造業 所在地：新潟県
従業員数：800 名 被災した災害：新潟県中越地震（平成 16 年 10 月 23 日（土））

地震が発生した時期は商品の入れ替え時期で、販売店の棚取りをする時期であり、業界にとっては「生命線」ともいえる時期であった。このため工場は地震発生前の 10 月 20 日から 24 時間体制で稼動していた。地震が発生した 10 月 23 日は、工場内に 78 名の社員がいた。地震発生後、停電で真っ暗になったにもかかわらず、全従業員が無事避難して幸いに人的被害はなかった。毎年、避難訓練を継続的に実施していた成果だと思う。地震のときは何はともあれ逃げるしかなく、これ以外の対策はないと思う。

（出所：中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」）

BCP の定着、見直し

業種：卸売・小売業 所在地：岩手県大船渡市
従業員数：1149 名 被災した災害：東日本大震災

同社では、地域のお客様に支えられて成長した企業である以上、非常時に地域社会に貢献するのは自分たちの使命であるという認識が従業員まで浸透していた。また、災害時に店長等が不在でも行動ができるよう、全従業員に災害対応を記載したカードを配布したり、社員研修に災害対応を含めたりしていた。その結果、被災直後から各店舗で従業員が、お客様の避難誘導、従業員の避難と周辺住民への避難の呼びかけ、発災後の仮店舗での営業等を的確に実施できたと考えている。

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

サービス・小売業 記入例

事業継続計画

平成●年●月●日 作成

平成__年__月__日 改訂（第__版）



— 目 次 —

【様式1】 BCPの基本方針	1
1. 目的	1
2. 基本方針	1
3. 重要商品	1
【様式2】 被害想定	3
【様式3】 重要商品提供のための対策	5
4. 事前対策の検討	5
【様式4】 緊急時の体制	8
5. 緊急時の統括責任者	8
【様式5】 BCPの運用	10
6. BCPの定着	10
7. BCPの見直し	10

【様式1】 BCP の基本方針

1. 目的

本計画は、緊急事態（地震の発生等）においても、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として策定したものである。

2. 基本方針

当社は、以下の基本方針に基づき、緊急時における事業継続に向けた対応を行う。

チェック	基本方針
<input checked="" type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	店を開け営業を続ける（自社の経営を維持する）
<input checked="" type="checkbox"/>	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
<input type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	（衣食住に関わる商品をお客様に提供する業態であるため） 社会からの要請に応える

3. 重要商品

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは復旧させる商品・サービス（以下、重要商品という）は、以下のとおりである。

重要商品名
お客様への●●商品・△△サービスの提供

企業の事例紹介

重要商品の選定

業種：卸売・小売業 所在地：岩手県大船渡市
従業員数：1149名 被災した災害：東日本大震災

同社における重要商品は、地域の人々が生きるため、食べるために、安定的に商品（生活物資、食料品等）を供給することである。これは、同社が地域のお客様に育てられた企業として、地域のお客様の生命と生活を守ることに貢献するのが使命だと考えているためである。こうした背景や地域の人々からの要望もあり、被災していない店舗での営業のほか、移動販売所、出張所や仮店舗での営業を続けることができたと考えている。

（出所：当該企業へのヒアリング結果より）

事業継続対応の基本方針

業種：洗濯業 所在地：宮城県仙台市
従業員数：57名 被災した災害：東日本大震災

同社では、震災により仙台市泉区松森にあるグループ集中工場の建物に大きな被害を受けたが、病院や老人ホームというお客様の性質上、消毒洗濯物の供給は止めることができないため、震災直後から社員総動員で機械の復旧工事を行った。

電気、水道の回復と同時に稼働する準備が整ったが、稼働に必要な油の確保ができず、同社所有の岩手県一関市や群馬県伊勢崎市の工場まで運んで洗濯を行い、緊急対応の仕事も積極的に受け入れて業務を継続した。

（出所：中小企業庁[2011]「被災地の復旧・復興に貢献された中小企業の皆様方の取組」）

【様式2】 被害想定

本計画における緊急時の被害状況を以下のとおり想定する。

大規模地震（震度 5 弱以上）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 停電が発生し、水道とガスが停止する。
- その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。

利用の可否：×

情報通信



- 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。
- その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。

利用の可否：×

道路



- 一部の道路が通行規制となる。
- その他の道路で、渋滞が発生する。

利用の可否：△

鉄道



- 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。
- その後、被害の少ない地域から順次再開する。

利用の可否：×

あなたの会社への影響

人



- 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。
- 従業員やその家族の負傷、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。

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。

物



- 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。
- 仕入先の被災により、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。

金



- 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。

【ヒント】

■ 地震は、人的損害、物的損害が発生する災害ですが、新型インフルエンザは物的損害は発生せずに、人的損害が主となります。このようにリスクによって、あなたの会社が受ける影響は異なります。【様式2】では、地震の被害を掲載していますが、可能であれば、被害想定を確認する際に新型インフルエンザや台風により、あなたの会社が受ける影響も考えてみましょう。



次のページへ進んでください。



【様式3】 重要商品提供のための対策

4. 事前対策の検討

重要商品を提供するための事前対策は以下のとおりである。

重要商品	お客様への●●商品・△△サービスの提供
------	---------------------

経営資源(人)への事前対策		【ヒント】 ■主要な連絡先等については、具体的に記入しましょう。		
【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		実施		
		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
従業員の安否確認ルール の決定や安否確認手段の確保 を行っているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい	全従業員が携帯電話メールを用いた緊急連絡網により安否確認が実施できる 【主要な連絡先】 ●●経営企画部長: XXX@XXX.co.jp	●●経営企画部長	実施済み
	<input type="checkbox"/> いいえ			
緊急時に必要な従業員が 出社できない場合に、代行できる 従業員を育成しているか?	<input type="checkbox"/> はい	重要商品に必要な業務(商品受入、システム保守管理等)をマニュアル化し、周知している	●●経営企画部長	今年度中
	<input checked="" type="checkbox"/> いいえ			

経営資源(物)への事前対策		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
什器や棚等、設備を固定しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい	重要商品に係わる什器・設備を固定している	各店舗の店長	実施済み
	<input type="checkbox"/> いいえ			
原材料の代替調達や代替生産等、業務を代替して行う手段を確保しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい	重要商品(商品や部品等)の調達先をあらかじめ探してある 【代替調達先の連絡先】 ●●社: XX-XXXX-XXXX	●△販売統括部長	実施済み
	<input type="checkbox"/> いいえ			

【ヒント】
■どのような代替方法が必要かを検討し、自社でできる範囲の代替方法を記入しましょう。

経営資源(情報)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
重要なデータを特別に保管(バックアップ、耐火金庫等)しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	仕入先管理簿、売上傳票等のバックアップを月末にとっている	●●経営企画部長	実施済み
緊急時に取引先等へ情報を発信、取引先等の情報を収集する手段を整備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	ホームページを公開し、緊急時に自社の被害状況や復旧状況を発信できる体制等を整備する	●△広報担当者	来年度中

【ヒント】

■重要なデータ的具体名も記入しましょう。

検討・実施

経営資源(金)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
操業が停止した場合に、必要な運転資金を把握しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	1ヵ月事業が停止した場合に必要な資金として、〇〇百万円としている	○×経理部長	実施済み
緊急時に運転資金として活用できる現金・預金を準備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	●●百万円の預金及び自社の金庫に●●百万円の現金を積み立てる	○×経理部長	今年度中

【ヒント】

■あなたの会社の財務内容、事業内容、被害状況等により必要な運転資金は異なりますが、検討が困難な場合は、操業が停止する期間を1ヵ月(目安)として必要な運転資金を考えてみてください。

【ヒント】

■緊急時に必要な運転資金(上段で検討)を準備するための対策を検討してください。

その他の事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
取引先及び同業他社等と災害発生時の相互支援について取り決めてしているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	近隣の企業(●●社、●×社)と被災時における応援体制を整備する	△△専務	来年度中
災害発生時に、帰宅困難者等の受け入れに関する取り決めがあるか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	自社での取り決めの有無及びその内容(帰宅困難者の避難収容等)を確認している	△△専務	実施済み

【ヒント】

■「誰に」、「どのような」支援を求めるかを考えてみてください。

企業の事例紹介

経営資源(人)

業種:卸売・小売業 所在地:岩手県大船渡市
従業員数:1149名 被災した災害:東日本大震災

携帯電話のメール等による安否確認システムを導入し、緊急時の連絡網も整備していた。しかし、今回の被災時は電話網が全く利用できなかったため、現実には採りうる徒歩による巡回と人伝で従業員の安否を確認する等、想定と異なる対応を行った。 (出所:当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(物)

業種:廃棄物処理業等 所在地:宮城県仙台市
従業員数:67名 被災した災害:東日本大震災

自社の処理施設が復旧するまでは、県外の産廃業者の協力を得てスムーズに廃棄物の処理を行った。 本社の電話やパソコン端末は3月16日に復旧、産業廃棄物の収集運搬及び清掃業務、リサイクル業務は震災後約1週間で復旧し、中間処理業務についても約1か月で復旧し、早期に完全復旧を果たした。 (出所:中小企業庁[2011]「中小企業白書 2011年度版」)

経営資源(情報)

業種:廃棄物処理業等 所在地:宮城県仙台市
従業員数:67名 被災した災害:東日本大震災

BCP策定により緊急用の通信手段として衛星電話を設置していたことによって、処理施設の修理業者に速やかに連絡が取れ、震災の翌日には修理業者が復旧の確認作業に取り掛かることができた。 衛星電話の効果は、お客様との連絡にも大いに役立ち、官公庁やお客様との連絡を行い、地震翌日から各市町の復旧作業及びお客様の復旧作業にも参加できた。

(出所:中小企業庁[2011]「中小企業白書 2011年度版」)

経営資源(金)

業種:卸売・小売業 所在地:岩手県大船渡市
従業員数:1149名 被災した災害:東日本大震災

平常時から取引先の金融機関に財務の健全性を説明し、信頼関係を築いていた。 こうした取組が重要であり、被災後に社長が金融機関に対して融資を依頼し、必要な資金を確保することができた。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

【様式4】 緊急時の体制

5. 緊急時の統括責任者

地震等の災害発生により、緊急事態となった際の統括責任者及び代理責任者は以下のとおりとする。

統括責任者の役割の例	統括責任者	代理責任者 ①	代理責任者 ②
■全社の対応に関する重要な意思決定 及び指揮命令	社長	●●常務	△△部長

統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例

緊急
事態

当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

○の項目は、企業同士が連携（共助）することで、効果的となる場合が考えられるもの

企業の事例紹介

緊急時の体制

業種:卸売・小売業 所在地:岩手県大船渡市
従業員数:1149名 被災した災害:東日本大震災

被災当初、経営層や一部のマネージャーが不在であったこともあり、全社レベルではなく、各店舗レベルでの対応に終始せざるを得ない局面があった。しかし、普段から社員教育を実施していたため、お客様の避難誘導等について従業員が自主的に対応することができた。また、**被災後本部では、会社全体の重要な意思決定と対応指示を専務が行い、その指示を各店舗へ伝達する役割を販売統括担当役員が行った。**また、従業員も問題なくその指示に従って行動ができた。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

緊急時の体制

業種:システム開発業
従業員数:48名 被災した災害:新潟県中越沖地震

当社はISO取得の関連から、事業継続活動(BCM)について試行錯誤ではあるが取り組みを進めてきた。自然災害については、地震の他に、水害や火災を対象としたマニュアルを策定して訓練を実施している。マニュアルには、緊急連絡網等の他、震度6以上がレベル3、震度4から5がレベル2、地震以外をレベル1として3段階の災害時レベルを設定し、それぞれのレベルに応じて対応方法を定めている。災害対策本部は、指揮班、連絡班等に班分けし、消防団に属している社員が主なメンバーとなっている。

地震発生後1週間は、マニュアルに従って社内に非常勤務体制を敷き、課長級以上のシフトを夜間も含めて空きが出ないように組み、会社の代表電話に必ず出られるようにして、会社宛の連絡を必ず取れるようにした。

(出所:中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

【様式5】 BCP の運用

6. BCP の定着

BCP の重要性や進捗状況等を社内に周知するため、定期的に従業員に対して、以下の教育を実施する。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の進捗状況や問題点を説明する	毎年 <u>1</u> 回
各店舗の店長	従業員に対して、BCP のポイントや緊急時の店舗内での役割分担を説明する	毎年 1 回
●△ 広報担当者	BCP の内容等を取りまとめたポスターを作成・周知する	●月まで

7. BCP の見直し

BCP の実効性を確保するため、以下の基準に基づき BCP の見直しを行う。

BCP を見直す基準
■ 日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP を見直す必要があるか検討を行い、その必要があれば即座にその変更を BCP に反映する
■ 毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す

企業の事例紹介

BCP の定着、見直し

業種：卸売・小売業 所在地：岩手県大船渡市
従業員数：1149 名 被災した災害：東日本大震災

同社では、地域のお客様に支えられて成長した企業である以上、非常時に地域社会に貢献するのは自分たちの使命であるという認識が従業員まで浸透していた。また、災害時に店長等が不在でも行動ができるよう、全従業員に災害対応を記載したカードを配布したり、社員研修に災害対応を含めたりしていた。その結果、被災直後から各店舗で従業員が、お客様の避難誘導、従業員の避難と周辺住民への避難の呼びかけ、発災後の仮店舗での営業等が的確に実施できたと考えている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

BCP の定着、見直し

業種：廃棄物処理業等 所在地：宮城県仙台市
従業員数：67 名 被災した災害：東日本大震災

同社では、2008年8月から緊急事態に備えてBCPの策定検討を始め、2009年9月に第1版を制定した。社内研修会では外部の専門家も参加してもらい、BCPの机上演習や模擬演習を実施したこともあって、中間処理施設からの円滑な避難やお客様のもとで作業している社員の安否確認が迅速に行われ、全員の無事を早い段階で確認することができた。

(出所：中小企業庁[2011]「中小企業白書 2011年度版」)

運送業 記入例

事業継続計画

平成●年●月●日 作成

平成__年__月__日 改訂（第__版）



— 目 次 —

【様式1】	BCPの基本方針	1
1.	目的	1
2.	基本方針	1
3.	重要商品	1
【様式2】	被害想定	3
【様式3】	重要商品提供のための対策	5
4.	事前対策の検討	5
【様式4】	緊急時の体制	8
5.	緊急時の統括責任者	8
【様式5】	BCPの運用	10
6.	BCPの定着	10
7.	BCPの見直し	10

【様式1】 BCP の基本方針

1. 目的

本計画は、緊急事態（地震の発生等）においても、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として策定したものである。

2. 基本方針

当社は、以下の基本方針に基づき、緊急時における事業継続に向けた対応を行う。

チェック	基本方針
<input checked="" type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	運送業務（納品）を継続する（自社の経営を維持する）
<input checked="" type="checkbox"/>	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
<input type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	（医薬品の配送を行っているため） サプライチェーンを維持する

3. 重要商品

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは復旧させる商品・サービス（以下、重要商品という）は、以下のとおりである。

重要商品名
●●社からの△△△商品の配送

企業の事例紹介

重要商品の選定

業種: 運送業 所在地: 宮城県塩竈市
従業員数: 216 名 被災した災害: 東日本大震災

同社における重要商品は、港湾運送サービスとなる。この港湾運送サービスを重要商品として考えた理由は、海と陸の結節点である港湾の重要性を強く意識し、生産、出荷された貨物の流れを止めないことが最重要であると考えたためである。港湾の機能を止めないことが地域経済、地域社会の活力を守ることにつながると考えている。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

重要商品の選定

業種: 運送業 所在地: 大阪府大阪市
従業員数: 8 名 被災した災害: 新型インフルエンザ(A/H1N1)

重要商品は、配送業務である。重要商品を選択した観点は、お客様からの信頼を守ることである。配送が滞ってしまうと、お客様に大きな迷惑がかかってしまうため、配送業務を重要商品と考えている。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

【様式2】 被害想定

本計画における緊急時の被害状況を以下のとおり想定する。

大規模地震（震度 5 弱以上）で想定される影響

インフラへの影響

ライフライン



- 停電が発生し、水道とガスが停止する。
- その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。

利用の可否：×

情報通信



- 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。
- その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。

利用の可否：×

道路



- 一部の道路が通行規制となる。
- その他の道路で、渋滞が発生する。

利用の可否：△

鉄道



- 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。
- その後、被害の少ない地域から順次再開する。

利用の可否：×

あなたの会社への影響

人



- 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。
- 従業員やその家族の負傷、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。

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。

物



- 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。
- 仕入先の被災により、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。

金



- 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。

【ヒント】

- 地震は、人的損害、物的損害が発生する災害ですが、新型インフルエンザは物的損害は発生せずに、人的損害が主となります。このようにリスクによって、あなたの会社が受ける影響は異なります。【様式2】では、地震の被害を掲載していますが、可能であれば、被害想定を確認する際に新型インフルエンザや台風により、あなたの会社が受ける影響も考えてみましょう。



次のページへ進んでください。



【様式3】 重要商品提供のための対策

4. 事前対策の検討

重要商品を提供するための事前対策は以下のとおりである。

重要商品	●●社からの△△△商品の配送
------	----------------

経営資源(人)への事前対策		【ステップ1】事前対策の実施状況の把握			【ステップ2】事前対策の検討・実施		
					何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルール の決定や安否確認手段の確保 を行っているか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい	→	ドライバーに通常時から定期的に 会社に連絡を入れることを徹底し ている	●△経営企 画部長	実施済み	【主要な連絡先】 本社経営企画部：XXX-XX-XXXX	
	<input type="checkbox"/> いいえ						
緊急時に必要な従業員が出 社できない場合に、代行でき る従業員を育成しているか？	<input type="checkbox"/> はい	→	協力会社(●●社)の配車担当 者の緊急連絡先リスト(会社・携 帯電話番号、メールアドレス)を 作成し、従業員に周知する	××人事課 長	今年度中		
	<input checked="" type="checkbox"/> いいえ						

【ヒント】

■主要な連絡先等については、具体的に記入しましょう。

・実施

経営資源(物)への事前対策		【ステップ1】事前対策の実施状況の把握			【ステップ2】事前対策の検討・実施		
					何をやる？	誰がやる？	いつやる？
什器や棚等、設備を固定して いるか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい	→	荷主から預かった商品を保管する 什器等を優先的に固定している	●●総務部 長	実施済み		
	<input type="checkbox"/> いいえ						
原材料の代替調達や代替生 産等、業務を代替して行う手 段を確保しているか？	<input type="checkbox"/> はい	→	近くのガソリンスタンドをあらかじめ 整理しておく。また、ガソリン保管用 のタンクを準備し、そのタンクの保 管場所を決めておく	●●総務部 長	今年度中		
	<input checked="" type="checkbox"/> いいえ						

【ヒント】

■どのような代替方法が必要かを検討し、自社で
できる範囲の代替方法を記入しましょう。

経営資源(情報)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
重要なデータを特別に保管(バックアップ、耐火金庫等)しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	顧客管理簿、配送依頼書・配送記録等のバックアップを月末にとっている	●△経営企画部長	実施済み
緊急時に取引先等へ情報を発信、取引先等の情報を収集する手段を整備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	協力会社の配車担当者の緊急連絡先リスト(会社・携帯電話番号、メールアドレス)を作成する。また、道路の被災状況等が確認できるインターネット等の手段を準備する	××課長	今年度中

【ヒント】

■重要なデータ的具体名も記入しましょう。

検討・実施

経営資源(金)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
操業が停止した場合に、必要な運転資金を把握しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	1ヵ月事業が停止した場合に必要な資金として、〇〇百万円としている	○×経理部長	実施済み
緊急時に運転資金として活用できる現金・預金を準備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	●●百万円の預金及び自社の金庫に●●百万円の現金を積み立てる	○×経理部長	今年度中

【ヒント】

■あなたの会社の財務内容、事業内容、被害状況等により必要な運転資金は異なりますが、検討が困難な場合は、操業が停止する期間を1ヵ月(目安)として必要な運転資金を考えてみてください。

【ヒント】

■緊急時に必要な運転資金(上段で検討)を準備するための対策を検討してください。

その他の事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
取引先及び同業他社等と災害発生時の相互支援について取り決めてしているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	業界団体(●●組合)を通じて、同業他社と被災時の配送協力協定を結ぶ	社長	来年度中
各自治体等と結んでいる災害時の協定等を確認しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	自社が締結している防災協定の有無及びその内容(緊急物資の輸送、輸送車両の提供等)を確認しておく	●△経営企画部長	今年度中

【ヒント】

■「誰に」、「どのような」支援を求めるかを考えてみてください。

企業の事例紹介

経営資源(人)

業種:運送業 所在地:大阪府大阪市

従業員数:8名 被災した災害:新型インフルエンザ(A/H1N1)

新型インフルエンザ(A/H1N1)流行時に、即座にライダーにマスクを配布し、マスク着用を義務付けさせた。さらに、ライダー同士の接触を極力避けるよう、ライダーが自宅から直接業務に向かい、本社に寄らずに直接帰宅するよう指示を出した。こうした対応により、同社における感染拡大を防止することができたと考えている。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(物)

業種:運送業 所在地:宮城県塩竈市

従業員数:216名 被災した災害:東日本大震災

港湾荷役事業は許可制のため代替方法はないが、同業他社1社と平時から協力関係にあった。そのため、災害時においても港湾荷役作業や瓦礫の撤去等の復旧作業を同業他社と協力して実施することができた。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(情報)

業種:運送業 所在地:宮城県塩竈市

従業員数:216名 被災した災害:東日本大震災

サーバーは本社2階に置いて無事だったが、停電でしばらく動かすことができなかった。しかし、定期的に仙台のデータ管理事業者バックアップをとらせていたため、その業者に同社のPCを持ち込んで取引先への請求や支払(経費や給与)業務ができた。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(金)

業種:運送業 所在地:宮城県塩竈市

従業員数:216名 被災した災害:東日本大震災

所属する企業グループで導入されている資金や資産を一元管理する資金管理システムを利用して、積み立てた資金の引き出しや借入れ等を行った。それ以外にも、行政からの補助金を受けることができた。

(出所:当該企業へのヒアリング結果より)

【様式4】 緊急時の体制

5. 緊急時の統括責任者

地震等の災害発生により、緊急事態となった際の統括責任者及び代理責任者は以下のとおりとする。

統括責任者の役割の例	統括責任者	代理責任者 ①	代理責任者 ②
■全社の対応に関する重要な意思決定 及び指揮命令	社長	●●常務	△△部長

統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例

緊急
事態

当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
（瓦礫処理による避難経路確保）等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供（・休止）	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

○の項目は、企業同士が連携（共助）することで、効果的となる場合が考えられるもの

企業の事例紹介

緊急時の体制

業種：運送業 所在地：宮城県塩竈市
従業員数：216名 被災した災害：東日本大震災

震災前から、災害対策本部を本社で立ち上げ、本部長となる社長以下、役員や部長が参集するように取り決めており、今回もそのように対応した。自宅が被災した従業員も多く、また公共交通手段やガソリン等の燃料の問題等が生じたため、震災直後から10日間休暇を与えた。その後、全職員を本社に集め、仙台港ロジスティクスセンターや各店舗の復旧等、全社的にやるべきことに取り掛かった。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

緊急時の体制

業種：運送業 所在地：大阪府大阪市
従業員数：8名 被災した災害：新型インフルエンザ(A/H1N1)

災害時の意志決定及び対応指示は、責任者(代表取締役)が行うように決め、今回の新型インフルエンザ(A/H1N1)流行時も責任者が対応指示等を行った。今回は特段問題なかったが、万一を想定して代表取締役の代理(サブリーダー)を決めており、責任者が対応指示できない場合は、サブリーダーが代わりに対応指示をするように定めている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

【様式5】 BCP の運用

6. BCP の定着

BCP の重要性や進捗状況等を社内に周知するため、定期的に従業員に対して、以下の教育を実施する。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の進捗状況や問題点を説明する	毎年 <u>1</u> 回
×× 人事課長	BCP のポイントに関する社内研修会を開催する	毎年 1 回
●● 総務部長	ドライバー用にBCPのポイントを取りまとめたポケットカードを作成・配付する	今年度中

7. BCP の見直し

BCP の実効性を確保するため、以下の基準に基づき BCP の見直しを行う。

BCP を見直す基準
■ 日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP を見直す必要があるか検討を行い、その必要があれば即座にその変更を BCP に反映する
■ 毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す

企業の事例紹介

BCP の定着、見直し

業種：運送業 所在地：宮城県塩竈市
従業員数：216 名 被災した災害：東日本大震災

平時からの従業員の意識づけが重要だと考えると同時に、想定のを超えた事態が発生した時に何をするか、何ができるかが重要だと考えている。また、東日本大震災後、防災マップ等の従業員に見てほしい資料については、単に掲示するのではなく、全従業員に回覧して内容確認後に押印するようにしている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

BCP の定着、見直し

業種：運送業 所在地：大阪府大阪市
従業員数：8 名 被災した災害：新型インフルエンザ(A/H1N1)

同社では、2006 年に BCP(初版)を策定しているが、緊急連絡先リストの変更(取引先の追加)やデータのバックアップを変更した場合等には、BCP を見直し、実効性を維持するよう努めている。現在では、3 回の見直しを実施しており、BCP(第 4 版)となっている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

飲食・宿泊業 記入例

事業継続計画

平成●年●月●日 作成

平成__年__月__日 改訂（第__版）



— 目 次 —

【様式1】 BCPの基本方針	1
1. 目的	1
2. 基本方針	1
3. 重要商品	1
【様式2】 被害想定	3
【様式3】 重要商品提供のための対策	5
4. 事前対策の検討	5
【様式4】 緊急時の体制	8
5. 緊急時の統括責任者	8
【様式5】 BCPの運用	10
6. BCPの定着	10
7. BCPの見直し	10

【様式1】 BCP の基本方針

1. 目的

本計画は、緊急事態（地震の発生等）においても、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として策定したものである。

2. 基本方針

当社は、以下の基本方針に基づき、緊急時における事業継続に向けた対応を行う。

チェック	基本方針
<input checked="" type="checkbox"/>	人命（従業員・顧客）の安全を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	営業を継続する（自社の経営を維持する）
<input checked="" type="checkbox"/>	供給責任を果たし、顧客からの信用を守る
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員の雇用を守る
<input type="checkbox"/>	地域経済の活力を守る
<input type="checkbox"/>	

3. 重要商品

緊急時においても、自社で優先的に継続もしくは復旧させる商品・サービス（以下、重要商品という）は、以下のとおりである。

重要商品名
お客様への●●サービスの提供

企業の事例紹介

重要商品の選定

業種：飲食・宿泊業 所在地：宮城県仙台市
従業員数：15名 被災した災害：東日本大震災

同社では、日頃からお客様の安全・安心を守る事が宿泊業の最大の使命であり、義務であると考えており、これを災害対応の方針としている。こうした方針に基づき、同社における最も重要な商品・サービスは顧客が安心して泊まることができる宿泊施設を提供することであると考え、今回の震災においても当該サービスを継続するよう全力で努力した。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

重要商品の選定

業種：製造業 所在地：宮城県石巻市
従業員数：53名 被災した災害：東日本大震災

同社における重要商品は、同社の技術に依存し、代替生産のきかない商品(A商品)となる。A商品を重要商品として考える理由は、取引先企業との信頼関係を維持するためである。取引先とは、業務を受託している企業、業務を委託している企業の双方が含まれる。現状における取引先(特に業務を受託している企業)からの信頼喪失は、業務の転注を意味し、その転注先は海外となる可能性がある。こうした背景もあり、自社の事業活動の維持、あるいは災害からの復興は、made in Japanを守ることにもつなぐと考えている。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

【様式2】 被害想定

本計画における緊急時の被害状況を以下のとおり想定する。

大規模地震（震度 5 弱以上）で想定される影響

インフラへの影響	<h4>ライフライン</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 停電が発生し、水道とガスが停止する。 ■ その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。 <p>利用の可否：×</p>	<h4>情報通信</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 電話やインターネット等が発生直後は、つながらなくなる。 ■ その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。 <p>利用の可否：×</p>
	<h4>道路</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 一部の道路が通行規制となる。 ■ その他の道路で、渋滞が発生する。 <p>利用の可否：△</p>	<h4>鉄道</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。 ■ その後、被害の少ない地域から順次再開する。 <p>利用の可否：×</p>
	<h4>人</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 従業員やその家族の負傷、交通機関の停止等により、一部の従業員が出社できなくなる。 	<h4>情報</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。
	<h4>物</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 仕入先の被災により、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。 	<h4>金</h4>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。

【ヒント】

■ 地震は、人的損害、物的損害が発生する災害ですが、新型インフルエンザは物的損害は発生せずに、人的損害が主となります。このようにリスクによって、あなたの会社が受ける影響は異なります。【様式2】では、地震の被害を掲載していますが、可能であれば、被害想定を確認する際に新型インフルエンザや台風により、あなたの会社が受ける影響も考えてみましょう。



次のページへ進んでください。



【様式3】 重要商品提供のための対策

4. 事前対策の検討

重要商品を提供するための事前対策は以下のとおりである。

重要商品	お客様への●●サービスの提供
------	----------------

経営資源(人)への事前対策		【ステップ1】事前対策の実施状況の把握			【ステップ2】事前対策の検討・実施		
					何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルール の決定や安否確認手段の確保 を行っているか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい	▶	【ヒント】 ■主要な連絡先等については、 具体的に記入しましょう。	▶	携帯電話を用いた緊急連絡網により安否確認が実施できる。また、顧客の身の安全確認を統括するリーダーを決めている 【主要な連絡先】 統括リーダー：XXX-XXXX-XXXX	社長 (店主、女将等)	実施済み
	<input type="checkbox"/> いいえ						
緊急時に必要な従業員が 出社できない場合に、代行できる 従業員を育成しているか？	<input type="checkbox"/> はい	▶		▶	顧客対応方法や原材料仕入方法のマニュアルを作成し、従業員に周知する	××さん (店主の妻、支配人等)	来年度中
	<input checked="" type="checkbox"/> いいえ						

経営資源(物)への事前対策		【ステップ1】事前対策の実施状況の把握			【ステップ2】事前対策の検討・実施		
					何をやる？	誰がやる？	いつやる？
什器や棚等、設備を固定しているか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい	▶		▶	調理設備等を床面に固定している(棚等からの物の落下が危険であるため、頭上にものを置いていない)	社長 (店主、女将等)	実施済み
	<input type="checkbox"/> いいえ						
原材料の代替調達や代替生産等、業務を代替して行う手段を確保しているか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい	▶		▶	重要なサービスの継続・復旧に必要な備品類等の調達先リストをあらかじめ作成している 【代替調達先の連絡先】 ●●社：XXX-XXX-XXXX	社長 (店主、女将等)	実施済み
	<input type="checkbox"/> いいえ						

【ヒント】
■どのような代替方法が必要かを検討し、自社でできる範囲の代替方法を記入しましょう。

経営資源(情報)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
重要なデータを特別に保管(バックアップ、耐火金庫等)しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	顧客管理簿、仕入先管理簿のバックアップを毎月1回とっている	××さん (店主の妻、支配人等)	実施済み
緊急時に取引先等へ情報を発信、取引先等の情報を収集する手段を整備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	自社の復旧状況を発信できるように、ホームページを作成する	×△さん (店主の長男、支配人等)	今年度中

【ヒント】

■重要なデータ的具体名を記入しましょう。

検討・実施

経営資源(金)への事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
操業が停止した場合に、必要な運転資金を把握しているか?	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	1ヵ月事業が停止した場合に必要な資金として、〇〇百万円としている	〇×さん (店主の妻、女将等)	実施済み
緊急時に運転資金として活用できる現金・預金を準備しているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	●●百万円の預金及び自社の金庫に●●百万円の現金を積み立てる	〇×さん (店主の妻、若女将等)	今年度中

【ヒント】

■あなたの会社の財務内容、事業内容、被害状況等により必要な運転資金は異なりますが、検討が困難な場合は、操業が停止する期間を1ヵ月(目安)として必要な運転資金を考えてみてください。

【ヒント】

■緊急時に必要な運転資金(上段で検討)を準備するための対策を検討してください。

その他の事前対策

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		何をやる?	誰がやる?	いつやる?
取引先及び同業他社等と災害発生時の相互支援について取り決めてしているか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	同じ地域で協力関係にある企業(●●店、●●屋)の連絡先リストを作成する	社長 (店主、女将等)	来年度中
災害発生時に、帰宅困難者等の受け入れに関する取り決めがあるか?	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	自社での取り決めの有無及びその内容(帰宅困難者の避難収容等)を確認しておく	社長 (店主、女将等)	今年度中

【ヒント】

■「誰に」、「どのような」支援を求めるかを考えてみてください。

企業の事例紹介

経営資源(人)

業種: 飲食・宿泊業 所在地: 岩手県宮古市
従業員数: 21 名 被災した災害: 東日本大震災

非常時に備えて連絡網を整備していたほか、消防法に従って非常時の体制図や各方面への連絡図は定めていた。しかし、携帯電話等で連絡を取り合うことを想定していたため、震災発生時には上手く機能しなかった。そこで、被災後は従業員がホテルに交互に様子を見に来ていたため、マイクロバスをホテルの前に停めて紙を貼り、安否確認をはじめとした伝言板として利用した。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(物)

業種: 飲食・宿泊業 所在地: 岩手県宮古市
従業員数: 21 名 被災した災害: 東日本大震災

東日本大震災発生後、様々な対応策を検討した。当初は、2 階以上の客室を素泊まりで提供し、食事を近隣のドライブインから取り寄せるというアイデアもあった。しかし被害状況を確認する過程で津波に流された 1 階の厨房の代わりに 2 階レストランの厨房を利用して食事を提供できることに気付いたため、食事を含めたサービスの提供と営業再開にこぎつけることができた。被災前は厨房が 2 か所あるのは非効率ではないかとも考えたが、現在では 1 階復旧後も 2 階の厨房は維持しておこうと考えている。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

経営資源(情報)

業種: 飲食・宿泊業
従業員数: 5 名 被災した災害: 能登半島地震

地震後、ブログとホームページに地域の被災状況の写真を載せたところ、大手新聞社のホームページに掲載されたのを契機に、月に 7,000 件の閲覧があり、その効果で外部から当地域への支援が増えた。積極的に情報を発信することは、幅広い支援を得るためにも大切だと思う。特にインターネットを活用することは効果的。外への情報発信だけでなく、地域の内への情報発信も重要だと思う。特にその地域のリーダー格の人が地域に向けて発信することが大切だ。

(出所: 中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

経営資源(金)

業種: 飲食・宿泊業 所在地: 宮城県仙台市
従業員数: 15 名 被災した災害: 東日本大震災

同社では、ホテルの屋上に設置していたガス燃焼式冷温水発生器と屋外の非常用階段を取り付けていた外壁が損傷した。当面必要な運転資金は確保していたため、運転資金には困らなかったが、仙台市の災害復興資金(無利子)を活用し、損傷した冷温水発生器と外壁の修理代として 3,000 万円の資金を調達した。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

【様式4】 緊急時の体制

5. 緊急時の統括責任者

地震等の災害発生により、緊急事態となった際の統括責任者及び代理責任者は以下のとおりとする。

統括責任者の役割の例	統括責任者	代理責任者①	代理責任者②
■全社の対応に関する重要な意思決定及び指揮命令	社長	○×さん (店主の妻、 若女将 等)	×△さん (店主の長男、 支配人 等)

統括責任者が意思決定及び指揮命令すべき全社の対応の例

緊急
事態

当日～（初動対応）

対応内容例	連携
■従業員・お客様の避難	○
■従業員・お客様の安否確認	—
■被災した従業員・お客様対応	○
■初期消火	○
■地域への対応	○
(瓦礫処理による避難経路確保) 等	

数日～（復旧に向けた対応）

対応内容例	連携
■重要商品の提供(・休止)	—
■各種取引先との連絡調整	—
■行政・業界団体への対応	○
■対外への情報発信	—
■資金の確保	—
等	

○の項目は、企業同士が連携(共助)することで、効果的となる場合が考えられるもの

企業の事例紹介

緊急時の体制

業種: 飲食・宿泊業 所在地: 岩手県宮古市
従業員数: 21 名 被災した災害: 東日本大震災

同社では、平常時から災害や火災が発生した際には、社長が意思決定や対応指示を行うことを定めていた。そして、万が一、社長が不在の場合、体制図に従い次席の2名が代理で意思決定や対応指示をすることとなっていた。震災当日は、社長が社内にはいたため、指揮命令を率先して行った。避難のタイミングや方法等、今振り返れば課題や反省点もあるが、当時としては最善の判断と対応ができたと考えている。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

緊急時の体制

業種: 製造業 所在地: 宮城県石巻市
従業員数: 53 名 被災した災害: 東日本大震災

被災時は、本来であれば、社長が経営の意思決定及び対応指示を行うこととなっていたが、社長は出張中であった。そのため、被災当日は専務が代理責任者として経営の意思決定及び対応指示を行った。一般の従業員でも判断や対応ができる局面もあるが、事業の中断や休業の是非といった重大な決断は経営者にしかできないと考えている。そして、専務が下した決断は「安全が確認できるまで従業員を帰宅させず会社に留める」というものであった。この決断により、津波の被害を避けられたという面もあったと考えている。

(出所: 当該企業へのヒアリング結果より)

【様式5】 BCP の運用

6. BCP の定着

BCP の重要性や進捗状況等を社内に周知するため、定期的に従業員に対して、以下の教育を実施する。

教育計画		
誰が？	何をする？	いつ？もしくはどのくらいの頻度で？
経営者	従業員に対して、BCP の進捗状況や問題点を説明する	毎年 <u>1</u> 回
経営者 (店主、女将 等)	BCP のポイントに関する従業員研修を行う	毎年 1 回
×△さん (店主の長男、支配人 等)	BCPの内容等を取りまとめた店内掲示板を作成する	今年度中

7. BCP の見直し

BCP の実効性を確保するため、以下の基準に基づき BCP の見直しを行う。

BCP を見直す基準
■ 日頃の顧客管理、在庫管理、仕入先管理の結果に大幅な変更があった場合、商品・サービスの変更・追加、生産ラインの組み替え、人事異動等があった場合は、BCP を見直す必要があるか検討を行い、その必要があれば即座にその変更を BCP に反映する
■ 毎年 1 回以上、事前対策の進捗状況や問題点をチェックし、必要に応じて BCP を見直す

企業の事例紹介

BCP の定着、見直し

業種：飲食・宿泊業 所在地：宮城県仙台市
従業員数：15 名 被災した災害：東日本大震災

同社では、消防法に基づいて火災を想定した避難訓練を毎年実施していた。そして、この従業員への教育訓練、特に避難訓練の実施が被災時に非常に有効に機能した。同社では、緊急時の意思決定及び対応指示の責任者は社長であったが、被災時に社長は自宅にいた。そのため、避難訓練を受けていた支配人や従業員が代理者として意思決定や対応指示を行い、社長の指示を待つことなく、従業員がお客様を 1 階に誘導したり、宿泊リストとお客様を照合したりする等の行動をとることができた。

(出所：当該企業へのヒアリング結果より)

BCP の定着、見直し

業種：飲食・宿泊業
従業員数：62 名 被災した災害：新潟県中越沖地震

地震発生から約 25 分後の 18 時 20 分には 156 名のお客様と 42 名の従業員全員の避難が完了していた。これは、従業員が主体的にテキパキと働いてくれたおかげで、年 2 回実施している避難誘導訓練の成果であると思う。また、地震が発生した時間帯は夕食が始まる前であったため、固形燃料などに火が付いていなかったことが幸いだった。自家発電は 1 時間しかもたず 19 時には電気が消えてしまったが、月夜だったので幸い真っ暗にはならなかった。

(出所：中小企業庁[2011]「中小企業の事業継続計画(BCP)」)

【記入例】 BCP 掲示板（1/2）

20●●年●月●日 作成

●▲商店街振興組合 BCP 掲示板（1/2）

緊急時を考えて、いかに近隣の企業の方と一緒に準備しておくかが重要となります。



緊急事態になったら・・・

①どのような対応が必要か？

<input checked="" type="checkbox"/>	お客様の安全な避難
<input checked="" type="checkbox"/>	商店街で連携した復旧
<input checked="" type="checkbox"/>	医療機関や消防等への連絡
<input type="checkbox"/>	

②そのために何を準備しておけばいいか？

地域の防災マップを店舗内に掲示しておく
緊急時の役割を商店街の各店舗と確認しておく
医療機関、消防や警察等の緊急連絡先リストを作っておく 災害時優先電話等の通信手段を準備しておく



③実際に緊急事態になった時に、誰が、何をやるのか？

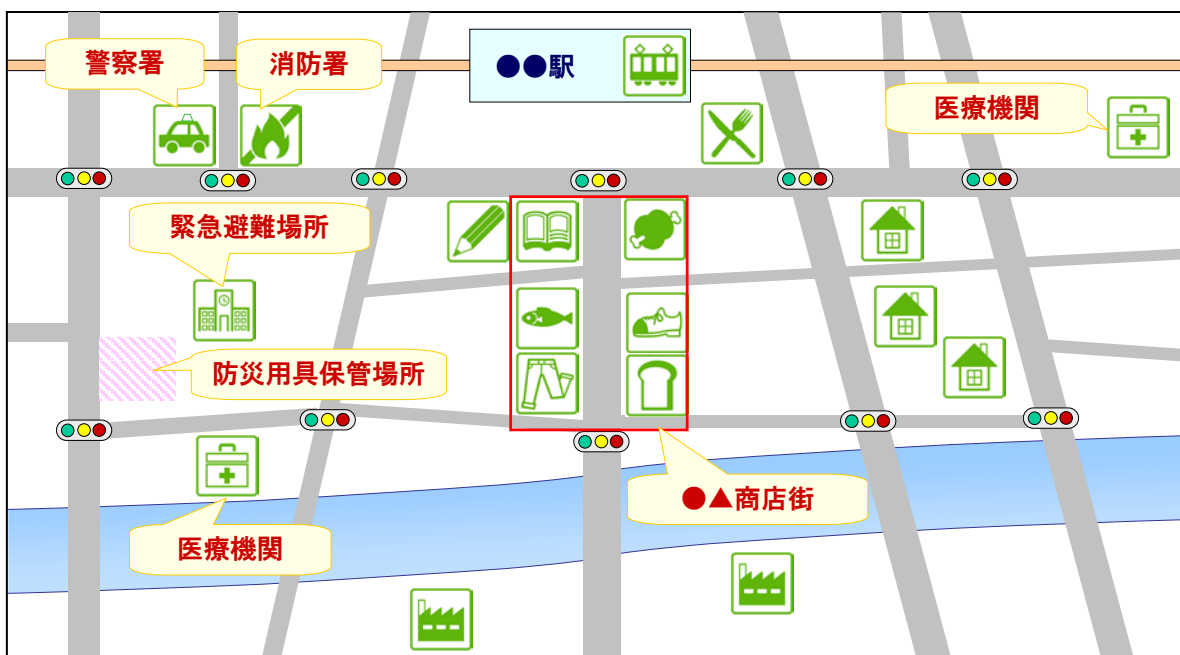
誰が	何をやる？ (①を具体的に記載)	備考
●●書店の △△さん	商店街にいるお客様を、緊急避難場所まで誘導する	緊急避難場所の位置は、BCP 掲示板（2/2）参照
ラーメン××の ●△さん	商店街の消火活動や瓦礫処理を指揮する	
●×時計店の △▲さん	商店街を代表して、医療機関や消防等に連絡する	主要な連絡先は、BCP 掲示板（2/2）参照

【記入例】 BCP 掲示板 (2/2)

20●●年●月●日 作成

●▲商店街振興組合 BCP 掲示板 (2/2)

●▲商店街振興組合 防災マップ



自社で策定したBCPを掲示板に落とし込めば、社内用の掲示板としても活用できます。



主要な連絡先

区分		連絡先名	電話番号
ライフライン	電気	●●電力	〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇
	ガス	●×ガス	〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇
	水道	●△市	〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇
行政・団体等	消防	●△消防署	〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇
	警察	●△警察	〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇
医療機関	病院	●△病院	〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇