

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。

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。

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。

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）