

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



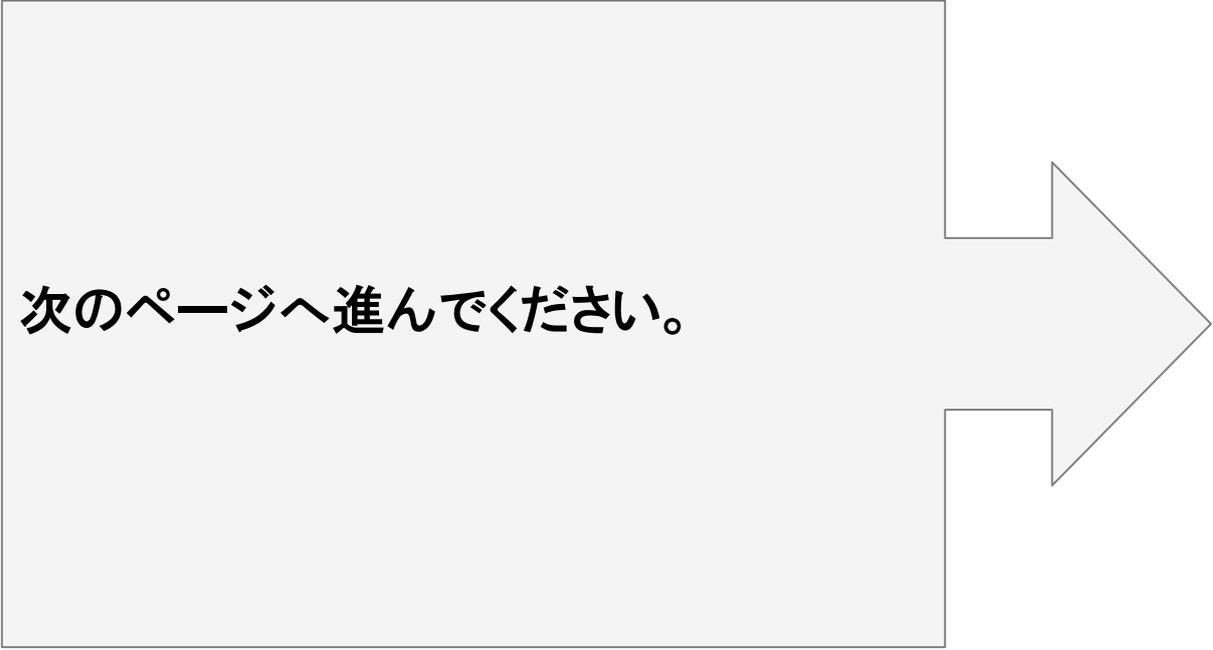
- 工場の生産停止や従業員の出勤率の低下により事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。
- 会社の運転資金(従業員の給与、賃借料等)と建物・設備等の復旧のための資金が必要となる。

【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	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。			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？	
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」)