

# 中小企業BCP策定運用指針

## 第2版

—どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備—



# 目次

## 中小企業 BCP 指針の公開にあたって

1.	はじめに	1- 1
1.1	中小企業 BCP（事業継続計画）とは	
1.2	本指針の使い方	
1.3	BCP 取組状況チェック	
2.	平常時における BCP の策定と運用（入門コース）	2- 1
2.1	BCP を策定する	
2.2	BCP を運用する	
2.3	BCP 様式類（入門コース：記入シート）	
2.4	BCP 記入例（業種別）及び企業の取組事例	
3.	平常時における BCP 策定と運用（基本、中級コース共通）	3- 1
3.1	BCP 策定・運用の全体像	
3.2	基本方針の立案	
3.3	策定・運用体制の確立	
4.	平常時における BCP の策定と運用（基本コース）	4- 1
4.1	事業を理解する	
4.2	BCP の準備、事前対策を検討する	
4.3	BCP を策定する	
4.4	BCP 文化を定着させる	
4.5	BCP の診断、維持・更新を行う	
4.6	BCP 策定・運用の自己診断	
4.	平常時における BCP の策定と運用（中級コース）	4-21
4.1	事業を理解する	
4.2	BCP の準備、事前対策を検討する	
4.3	BCP を策定する	
4.4	BCP 文化を定着させる	
4.5	BCP の診断、維持・更新を行う	
4.6	BCP 策定・運用の自己診断	

4.	平常時における BCP の策定と運用（上級コース）	4-63
4.1	BCP の対象拡大	
4.2	BCP の分析深化	
5.	緊急時における BCP の発動	5- 1
5.1	緊急時における BCP 発動フロー	
5.2	フローに沿った実施項目	
5.3	緊急事態ごとの初動対応	
6.	事前対策メニュー一覧	6- 1
7.	BCP 様式類（基本、中級、上級コース：記入シート）	7- 1
8.	BCP 関連資料	8- 1
9.	用語集	9- 1
10.	本指針の検討体制	10- 1
	<b>【参考】財務診断モデル（基本コース）</b>	<b>参考- 1</b>
1	復旧費用の算定	
2	損害保険の整理	
3	緊急時に使える資金	
4	財務診断とキャッシュフロー対策	
	<b>【参考】財務診断モデル（中級コース）</b>	<b>参考-14</b>
1	復旧費用の算定	
2	復旧費用の調達	
3	緊急事態発生後のキャッシュフローの算定	
4	事前対策の考え方	
	<b>【参考】財務診断モデル（上級コース）</b>	<b>参考-46</b>
1	資産損壊・事業中断の財務面への影響	
2	緊急事態の種類ごとの財務影響	
3	複数部門・複数事業所の復旧費用の推定	
4	直接原価方式による損益計算書の作成・計算手順	

## 中小企業 BCP 策定運用指針（第 2 版）について （中小企業 BCP 策定運用指針（第 1 版）の改訂）

我が国の中小企業への BCP 導入については、平成 18 年に「中小企業 BCP 策定運用指針」を公表し普及促進に努めてきましたが、未だに中小企業における BCP の認識は高いとは言えず、BCP 策定企業は一部に留まっています。

一方、平成 23 年（2011 年）は東日本大震災をはじめ大規模災害等が頻発し、直接被害はもとよりサプライチェーンに大きな影響が出る等の経験から、「防災」及び「緊急時における事業継続」の重要性が再認識されました。

我が国企業への BCP の導入を図るためには、99%を占める中小企業への普及促進が必要不可欠であり、そのためには特に太宗を占める小規模事業者への導入を含めた対応が求められています。

このため、平成 18 年に公表した「中小企業 BCP 策定運用指針（第 1 版）」を一部見直し、小規模事業者を含めた初心者を念頭に「入門コース」を新たに加えるとともに、業種別の事例を追加する等、分かり易い内容に改訂しました。

BCP は、単に知識として習得するものではなく、事業の継続を図るため、日頃の企業活動のなかで、リスク管理経営の一環として、実践し、改良を図るものです。

したがって、BCP は、標準的なマニュアルどおりの計画を策定すれば良いというものではなく、各社の実態にあわせ実践的な内容に工夫する必要があります。すなわち、業種・規模に関わらず、それぞれの事業実態に合わせたオリジナルな事業継続計画を、経営者自らが率先し、従業員等と一丸となって検討・策定し、実践することが肝要です。

BCP の検討・策定による効果は、大規模災害等の緊急時においては、企業の危機管理能力を高め、事業活動の継続・早期復旧等により、取引先への製品・サービス等の供給責任を果たすことで、顧客の維持・獲得、企業信用の向上が期待されます。また、平常時においても、顧客管理、在庫管理、従業員管理等の経営の効率化、企業価値の向上に資する効果が見込まれます。

さらに、個別企業の取組にとどまらず、商店会、業種組合等の集団での展開、各地域単位での面の展開に発展させることにより、地域経済の維持・向上、ひいては我が国産業競争力の維持・向上にも資するものです。

今回の東日本大震災等を貴重な教訓とし、企業の危機管理能力を高め、緊急時における事業活動の継続を図り、サプライチェーンを遮断させることなく、地域経済の維持・発展を図るため、各個別企業はもとより、支援機関を含めた地域単位での BCP の本格的な導入に向けた取組が期待されます。

平成 24 年 3 月  
経済産業省中小企業庁



# 1. はじめに

大地震、集中豪雨や洪水等の水害、新型インフルエンザ、テロ等の不測の事態に見舞われた状況で、あなたの会社は生き残ることができますか。従業員やその家族を守れますか。お客様からの信頼を維持できますか。

経営者であるあなたは、こうした緊急事態に遭っても、何とかして自社の製品・サービスを提供して会社を存続させたいと考えるはずです。しかし、いざ緊急事態という時に、あなたが普段と同じように判断し、的確な行動ができるでしょうか。



緊急事態で的確に判断し行動するためには、緊急時に行うべき行動や、緊急時に備えて平常時に行うべき行動をあらかじめ整理し取り決めておく「事業継続計画（BCP）」の策定・運用が有効です。

また、BCP は、あなたにとって決して特別なものではありません。例えば、あなたが病気で入院したら会社をどのように続けていくか等、あなたが日々の経営の中で考えていることを、計画として「見える化」すれば、それが最高意思決定者不在という緊急時のBCPになるように、BCP は日々の経営の延長にあるものと考えられます。

本指針<sup>1</sup>は、中小企業の経営者の方々がBCPの必要性を認識し、BCPを策定し、そして策定したBCPを日常的に運用（教育訓練や計画の見直し）していくことを支援させていただくためのものです。

<sup>1</sup> 本指針は第2版（平成24年4月改訂）であり、必要に応じ適宜改訂していく予定です。

## 1.1 中小企業 BCP（事業継続計画）とは

東日本大震災（平成 23 年 3 月 11 日発生）において、中小企業の多くが、貴重な人材を失ったり、設備を失ったことで、廃業に追い込まれました。また、被災の影響が少なかった企業においても、復旧が遅れ自社の製品・サービスが供給できず、その結果顧客が離れ、事業を縮小し従業員を解雇しなければならないケースも見受けられました。

このように緊急事態はいつ発生するかわかりません。BCP とは、こうした緊急事態への備えのことをいいます。

ただし、突発的な緊急事態が BCP の想定どおりに発生するはずもありません。また、BCP を策定していても、普段行っていないことを緊急時に行うことは、実際には難しいものです。緊急事態において的確な決断を下すためには、あらかじめ対処の方策について検討を重ね、日頃から継続的に訓練しておくことが必要なのです。

BCP を策定する際は、最初から理想を追求し完全なものを目指しても、実現は困難な場合が多く、かえって導入を躊躇することにもなりかねません。そのため、まずは身の丈にあった実現可能な BCP を策定し、そして、それに改善を積み重ね、平常時から突発的な緊急事態への対応力を鍛えていくことが「中小企業 BCP」の真髄であるといえます。

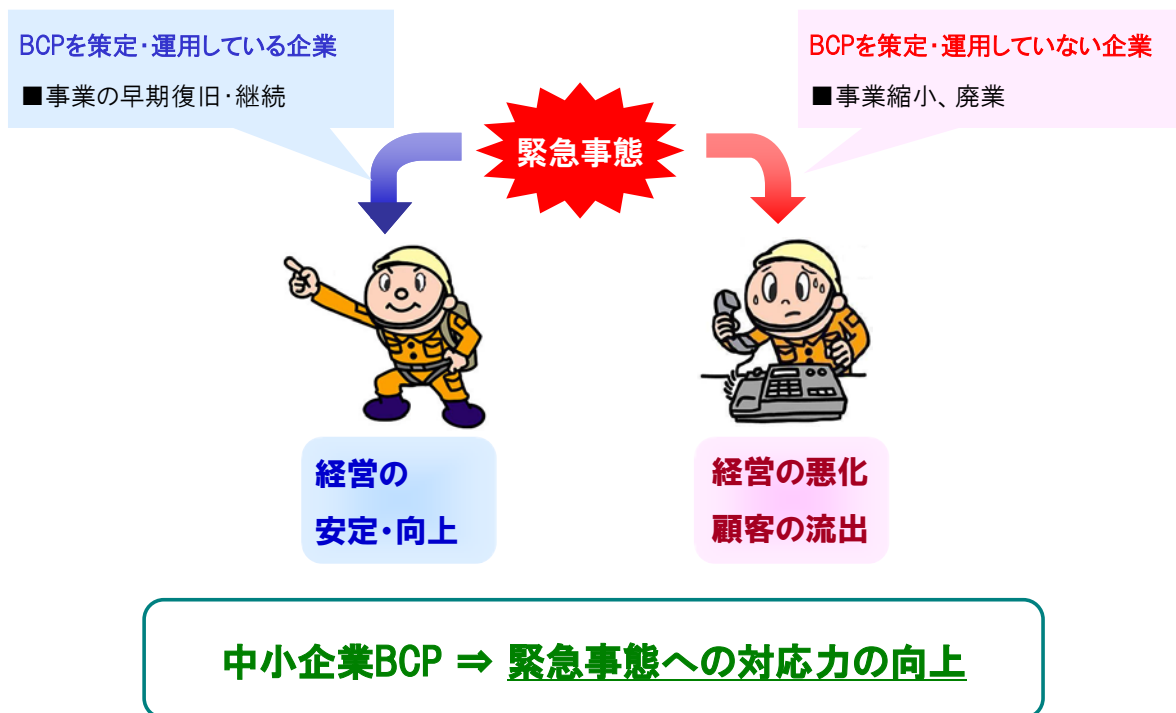


図 1.1-1 中小企業が BCP を策定・運用する効果のイメージ



経営者であるあなたは、日々の経営の中で雇用・人材育成、税制対応や事業承継等について考えていると思います。BCPの策定・運用、すなわち事業継続への取組は、特別なものではありません。既にあなたが考えている雇用・人材育成等と同様に、日々の経営の一環として取り組んでいくものです。

そして、BCPを策定・運用することで、あなたの会社は、緊急時の対応力が鍛えられることに加え、平常時にも大きなメリットを得ることができます。例えばBCPの策定により、自社の経営の実態（在庫管理の実態、顧客管理の実態等）が把握でき、こうした日々の経営管理を再確認することができます。また、BCPの策定・運用により、防災に係る融資や保険の優遇が受けられる場合もある他、取引先や社外からの信用が高まり中長期的な業績向上も期待できます。

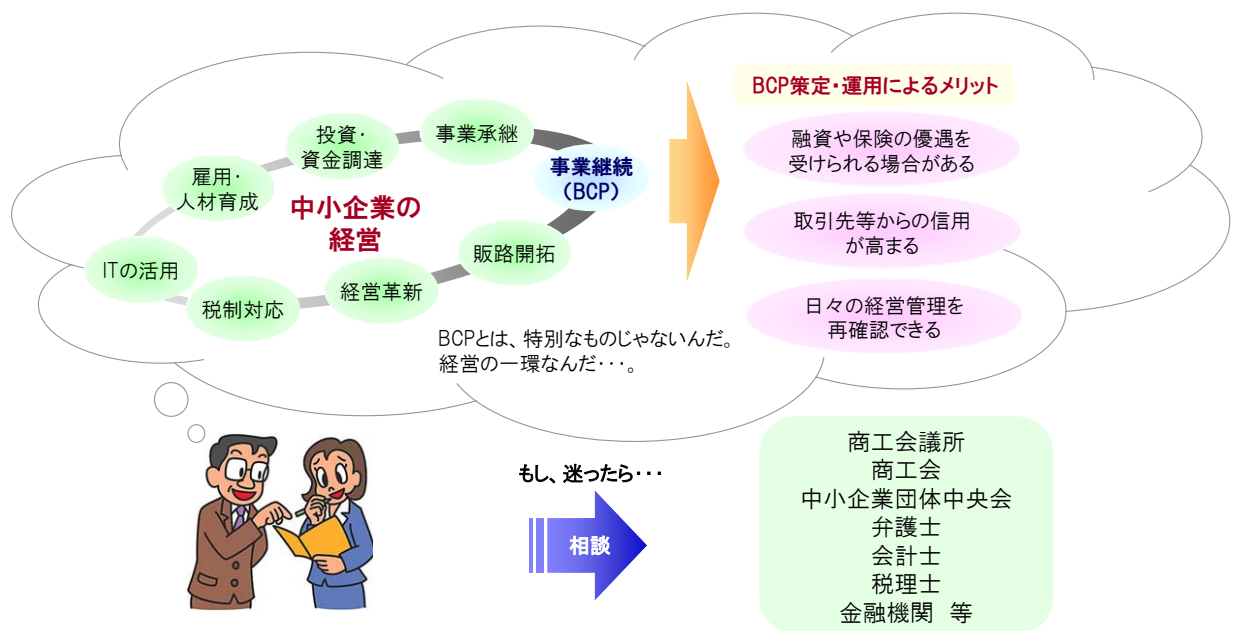


図 1.1-2 中小企業の経営と BCP

なお、もし BCP の策定・運用で分からないことがあった場合は、身近な商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、弁護士、会計士、税理士、金融機関等に相談することも有効でしょう。

【コラム】BCPに取り組んでいる企業の紹介



【小売業】

学校や養護老人施設といった宅配先のことを考えると、当社が商品を提供し続けなければならないという責任を強く感じている。そのためにも BCP に取り組むことで少しでも事業の継続を具現化させたい。



【製造業】

全国に顧客を抱えている企業として、BCPの策定は必要不可欠であると考えている。従業員の安全のみならず雇用を守り、自社商品の安定供給を果たさなければならない。

※出所：当該企業へのヒアリング結果を要約

## 1.2 本指針の使い方

本指針は、中小企業の経営者が、従業員と一緒に、自社のBCPを策定し、日常的に、運用するとともに、緊急時に備えてBCPの発動を演習するための指針です。

中小企業が投入できる時間と労力に応じて、4通りのコースを用意しました。

表 1.2-1 本指針で用意している4通りのコース

コース	目的	BCP策定に要する日数の目安
入門コース	経営者の頭の中にある考えをBCP様式類に記入していくことで、必要最低限のBCPを策定・運用します。	・ 経営者1人で1~2時間程度
基本コース	経営者の頭の中にある考えをBCPサイクルに沿って、BCP様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、BCPを策定・運用します。	・ 経営者1人で1~2日程度
中級コース	BCPサイクルに関する理論を学びつつ、経営者の頭の中にある考えをBCPサイクルに沿って、BCP様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、体系的にBCPを策定・運用します。	・ 経営者1人で延べ3~5日程度 ・ 経営者とサブリーダー含め数人で2~3日程度
上級コース	BCPを策定・運用済みの企業が、複数の企業と連携して取り組んだり、より深い分析を行うことで、BCPの策定・運用をステップアップします。	・ 経営者とサブリーダー含め数人で延べ1週間程度

注) BCPの策定に限った日数の目安ですが、会社の規模や事業内容、事前対策の選定内容等によって変動します。また、別途、BCPの運用(教育訓練や計画見直し)に取り組むための時間が必要となります。

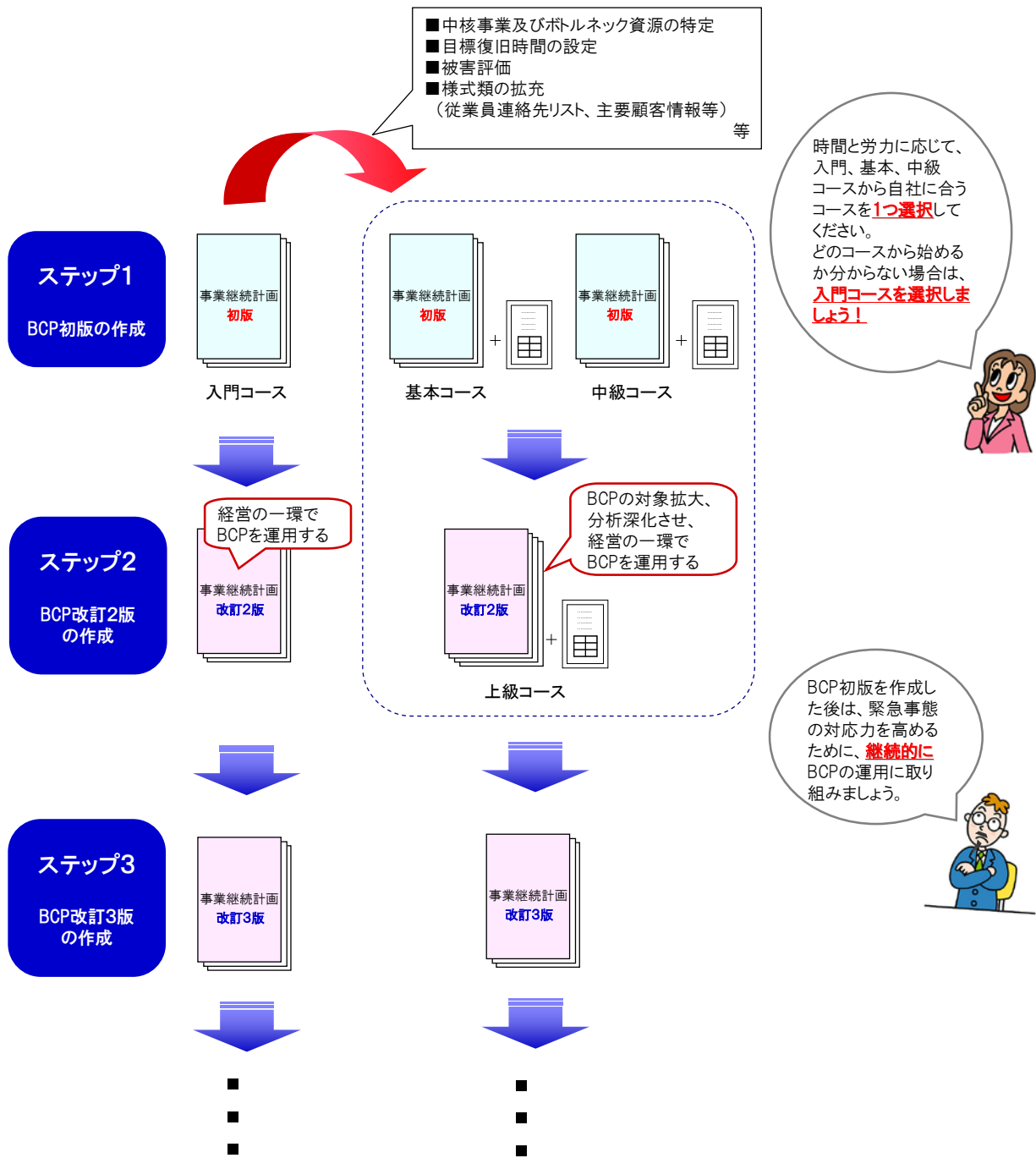


図 1.2-1 本指針の使い方

### 1.3 BCP 取組状況チェック

本指針の内容に入る前に、あなたの会社の現在の事業継続能力を診断してみましょう。次ページのチェックリストの設問ごとに、「はい」／「いいえ」でお答えください。

#### ○BCP 取組状況チェックリストの判定結果

チェックリストの結果は、現在のあなたの会社が緊急時の事業継続に向けて準備できているかどうかを示します。下表に示す「はい」の数ごとの判定内容（目安）を参考に、本指針を活用して BCP の策定・運用に取り組み、あなたの会社の事業継続能力を高めてください。

「はい」の数	判定内容（目安）
16～20 個	あなたの会社では、BCP の考え方に則った取組が進んでいるようです。本指針に沿って、BCP をチェックし、より強力なものとするのが望まれます。
6～15 個	緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。本指針に沿って、実践的な BCP を策定し、平常時から運用を進める必要があります。
0～5 個	今、緊急事態に遭遇したら、あなたの会社の事業は長期間停止し、廃業に追い込まれるおそれが大です。本指針に沿って、一から BCP の策定・運用に取り組んでください。早急にできることから始めてください。

BCP 取組状況チェックリスト				はい	いいえ	不明
人的資源	緊急事態発生時に、支援が到着するまでの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？					
	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、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？					
	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ますか？					
	定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？					
物的資源 (モノ)	あなたの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ますか？					
	あなたの会社周辺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？					
	あなたの会社の設備の流動を管理し、目録を更新していますか？					
	あなたの会社の工場が操業できなくなる、仕入先からの原材料の納品がストップする等の場合に備えて、代替で生産や調達する手段を準備していますか？					
物的資源 (金)	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？					
	あなたは、災害後に事業を再開させる上で現在の保険の損害補償範囲が適切であるかどうかを決定するために保険の専門家と相談しましたか？					
	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？					
	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？					
物的資源 (情報)	情報のコピー又はバックアップをとっていますか？					
	あなたの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？					
	主要顧客や各種公共機関の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか？					
	操業に不可欠なIT機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？					
体制等	あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？					
	緊急事態に遭遇した場合、あなたの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？					
	社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？					
	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ますか？					

### ○結果集計

	人的資源	物的資源 (モノ)	物的資源 (金)	物的資源 (情報)	体制等	(合計)
「はい」の回答数	__ / 4	__ / 4	__ / 4	__ / 4	__ / 4	__ / 20

## 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。

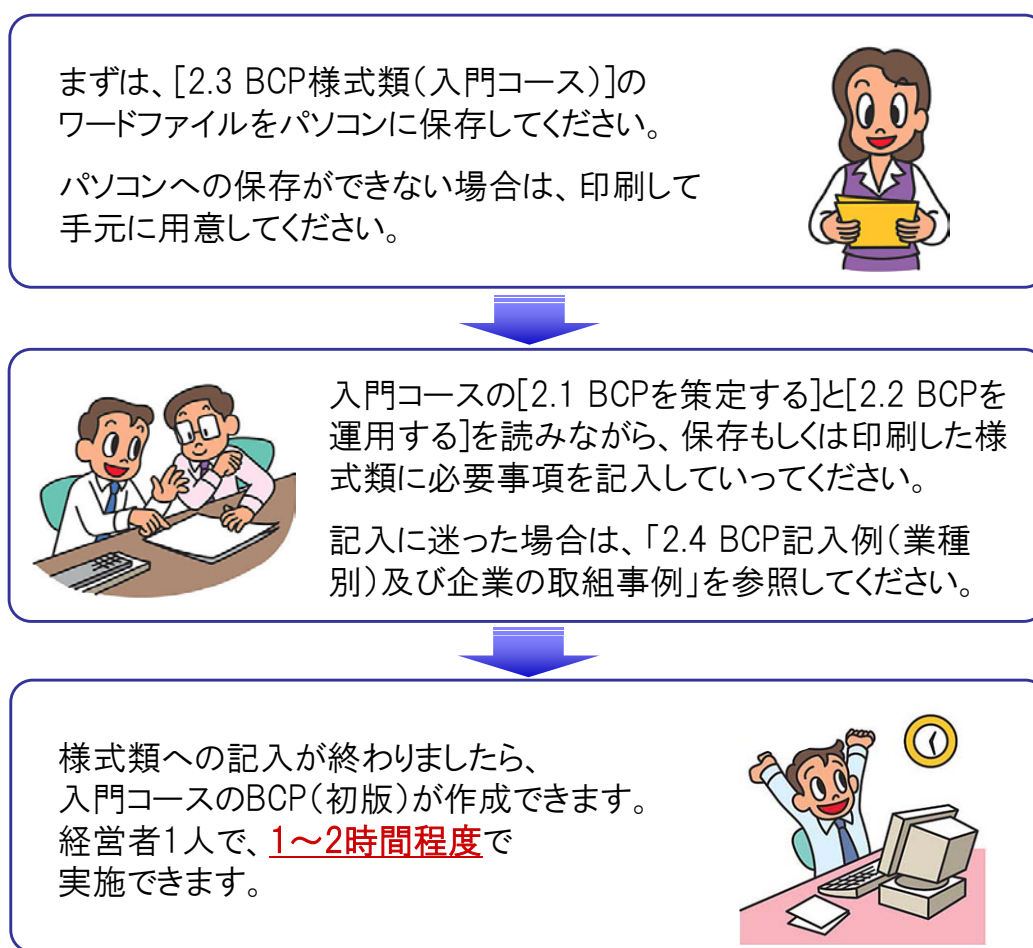


図 2-1 入門コースの実施方法

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。

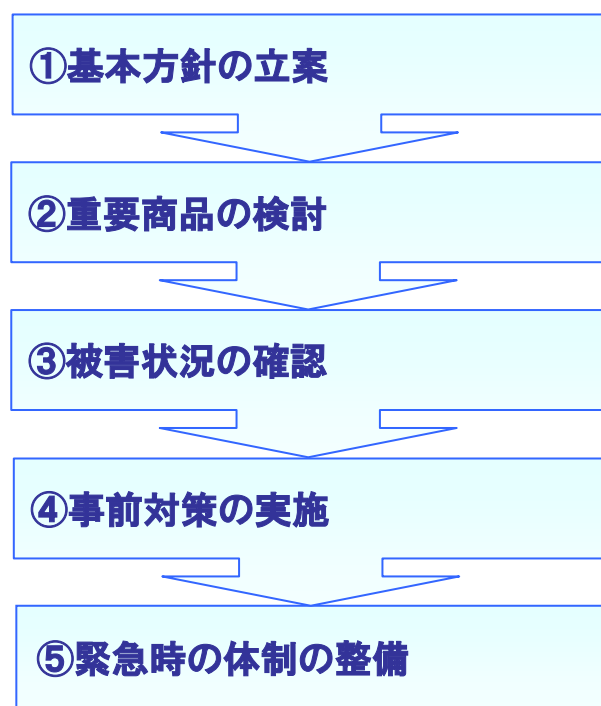


図 2.1-1 BCP 策定手順

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。

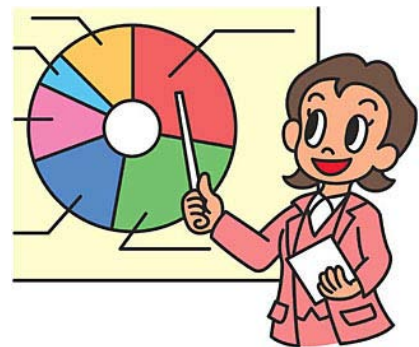
あなたの会社で、最も優先的に製造や販売しなければならない重要商品の一つ、**【様式1】**に記入してください。

### 【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	<b>ライフライン</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 停電が発生し、水道とガスが停止する。</li> <li>■ その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。</li> </ul> 利用の可否: ×	<b>情報通信</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。</li> </ul> 利用の可否: ×	
	<b>道路</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一部の道路が通行規制となる。</li> <li>■ その他の道路で、渋滞が発生する。</li> </ul> 利用の可否: △	<b>鉄道</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。</li> <li>■ その後、被害の少ない地域から順次再開する。</li> </ul> 利用の可否: ×	
	あなたの会社への影響	<b>人</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>	<b>情報</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ パソコン等の機器類が破損する。</li> <li>■ 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。</li> </ul>
		<b>物</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 工場・店舗等が、大破・倒壊・浸水する。</li> <li>■ 固定していない設備・什器類が移動・転倒する。</li> <li>■ 商品・備品類が落下・破損する。</li> <li>■ 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。</li> </ul>	<b>金</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> </ul>

「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。

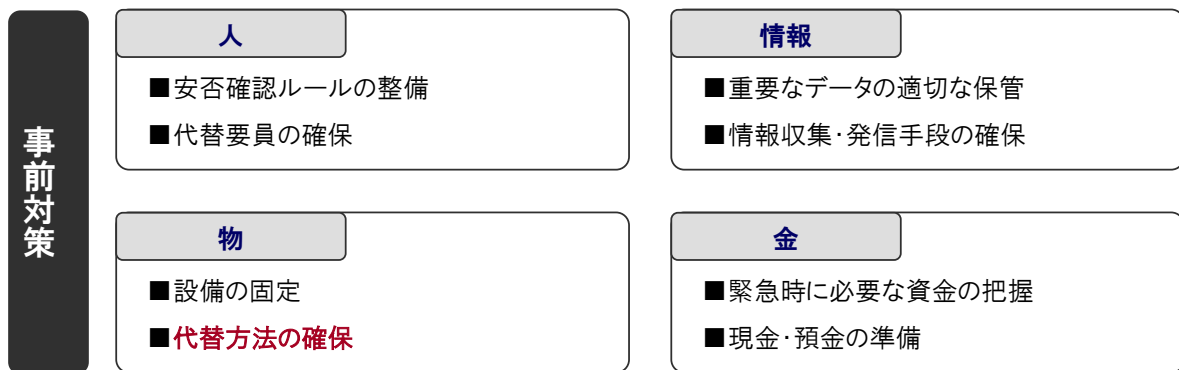


図 2.1-3 事前対策の例

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。

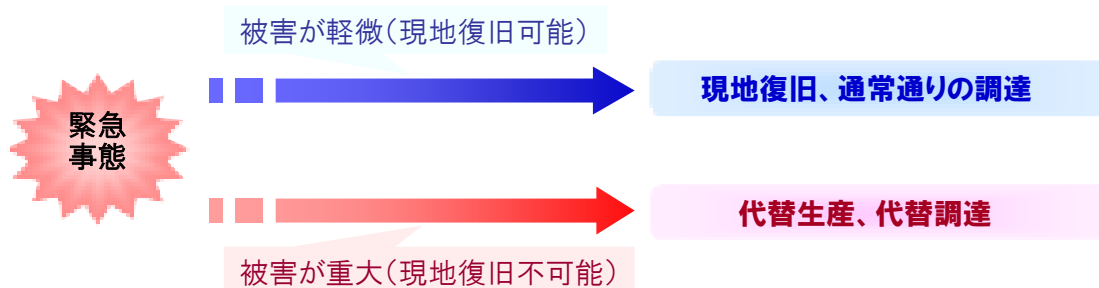


図 2.1-4 代替方法の必要性

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。

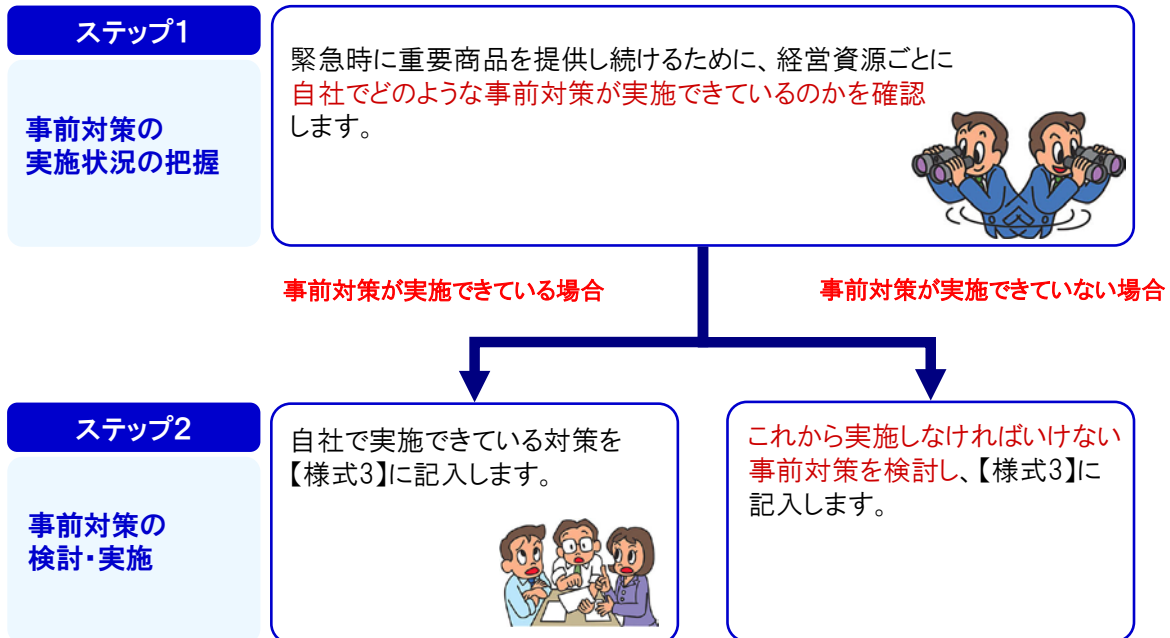


図 2.1-5 事前対策の検討ステップ

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 <b>【主要な連絡先】</b> ●●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	○○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。

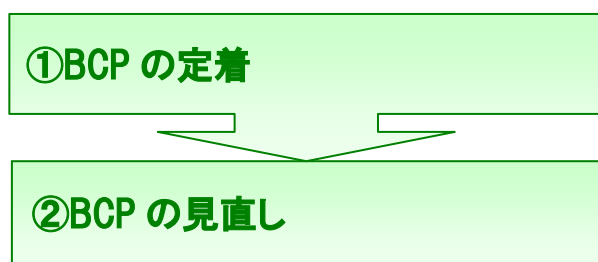


図 2.2-1 BCP の運用手順



## (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
■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
■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

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。



## 【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	<h3>ライフライン</h3>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul> <p>利用の可否：○</p>	<h3>情報通信</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>  <p>利用の可否：○</p>	
	<h3>道路</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul>  <p>利用の可否：○</p>	<h3>鉄道</h3>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運行本数が減少する。</li> <li>■ 乗客数が制限される。</li> </ul> <p>利用の可否：△</p>	
	あなたの会社への影響	<h3>人</h3>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 約4割の従業員が出勤できなくなる。</li> </ul>	<h3>情報</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> </ul> 
		<h3>物</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 在庫品が不足する。</li> </ul> 	<h3>金</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業が停止してしまい、その間の売上がなくなる。</li> <li>■ 会社の運転資金が必要となる。</li> </ul> 

## 【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	

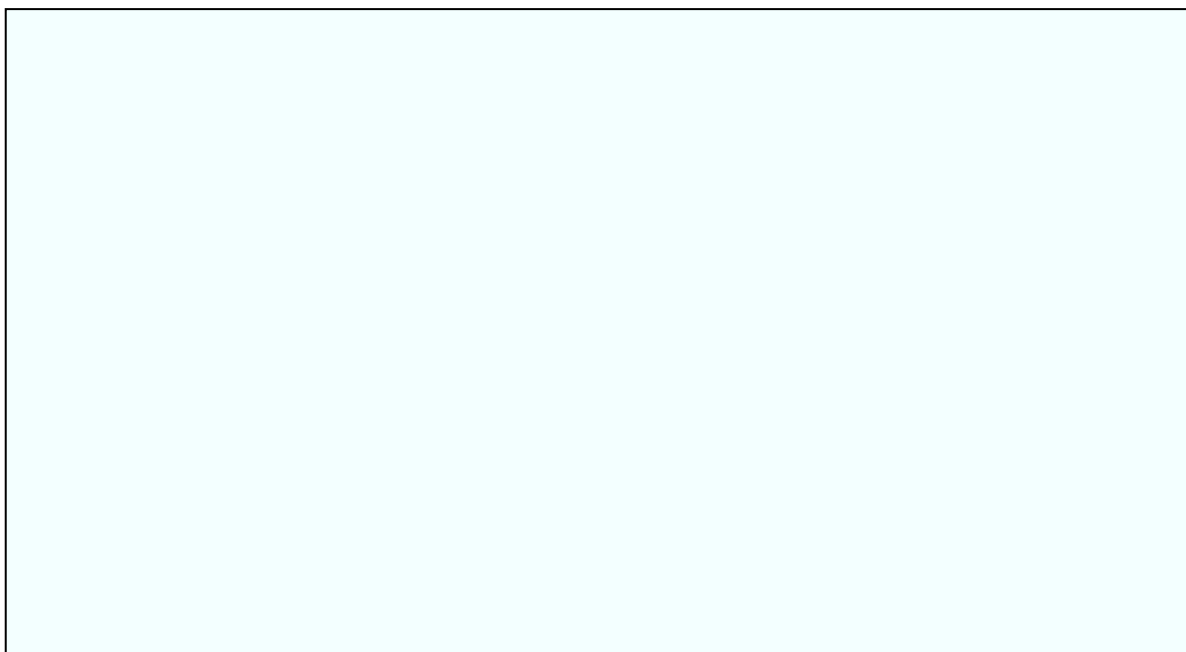


## 【参考 2】 BCP 掲示板 (2/2)

\_\_\_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を守ることも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：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: <a href="http://www.chusho.meti.go.jp/">http://www.chusho.meti.go.jp/</a>	○×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 時間体制で稼働していた。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。			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」)

**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  【主要な連絡先】 本社経営企画部：XXX-XX-XXXX	●△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	→	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、想定の外を超えた事態が発生した時に何をやるか、何が出来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を守ることも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)

## 【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	<b>ライフライン</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 停電が発生し、水道とガスが停止する。</li><li>■ その後、電気、水道、ガスの順番で復旧する。</li></ul> 利用の可否：×	<b>情報通信</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 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。</li><li>■ その後、ケーブル断線の復旧等により、順次復旧する。</li></ul> 利用の可否：×
	<b>道路</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 一部の道路が通行規制となる。</li><li>■ その他の道路で、渋滞が発生する。</li></ul> 利用の可否：△	<b>鉄道</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 発生直後は、鉄道の運行が完全に停止する。</li><li>■ その後、被害の少ない地域から順次再開する。</li></ul> 利用の可否：×
	<b>人</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 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。</li><li>■ 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。</li></ul>	<b>情報</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ パソコン等の機器類が破損する。</li><li>■ 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。</li></ul>
	<b>物</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 工場・店舗等が、大破・倒壊・浸水する。</li><li>■ 固定していない設備・什器類が移動・転倒する。</li><li>■ 商品・備品類が落下・破損する。</li><li>■ 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。</li></ul>	<b>金</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>■ 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。</li><li>■ 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。</li></ul>

#### 【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		【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		
		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

## 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		【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。	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】

■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		【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。	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

## 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

## 3. 平常時における BCP 策定と運用

### (基本、中級コース共通)

基本、中級コースを始めるにあたって、BCP 策定・運用の全体像を理解した上で、あなたの会社の基本方針を立案して下さい。そして、BCP を策定し、運用を推進していく社内体制を決めて下さい。

立案・決定した基本方針と運用体制を、所定の【7. BCP 様式類】に記入し、あなたの会社の BCP の一部として下さい。

### 3.1 BCP 策定・運用の全体像

BCP の特徴は、①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、③緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、⑤全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておくことにあります。

企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると操業率が大きく落ちます（図 3.1-1 参照）。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が大きく遅れて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おそれがあります。一方、BCP を導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、その後、操業率を 100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できます。

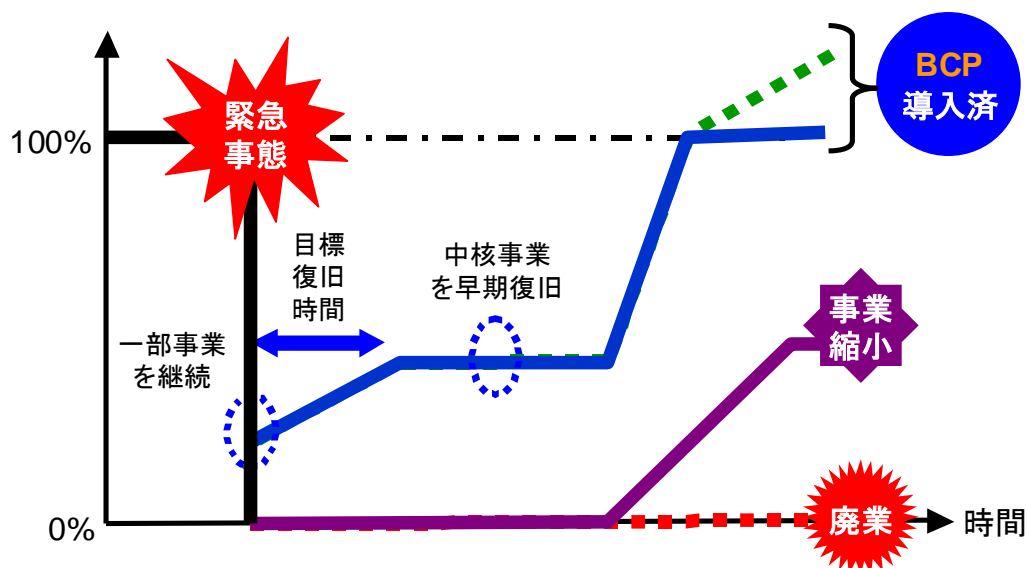


図 3.1-1 企業の事業復旧に対する BCP 導入効果のイメージ

BCPの策定・運用にあたっては、まずBCPの基本方針の立案と運用体制を確立し、日常的に策定・運用のサイクルを回すことがポイントとなります<sup>1</sup>。本指針（基本コース、中級コース）では、この策定・運用の流れに従って、その実践方法を説明していきます。

<sup>1</sup> BCP は、一度策定したらそれで終わりではありません。常に改善し、従業員間で共有し、訓練等の準備をしてはじめて緊急時に役立つものになります。リスクマネジメントの分野でよく用いられている PDCA サイクル（Plan→Do→Check→Act）も、継続的改善を図ると同じ考え方に基づくものです。

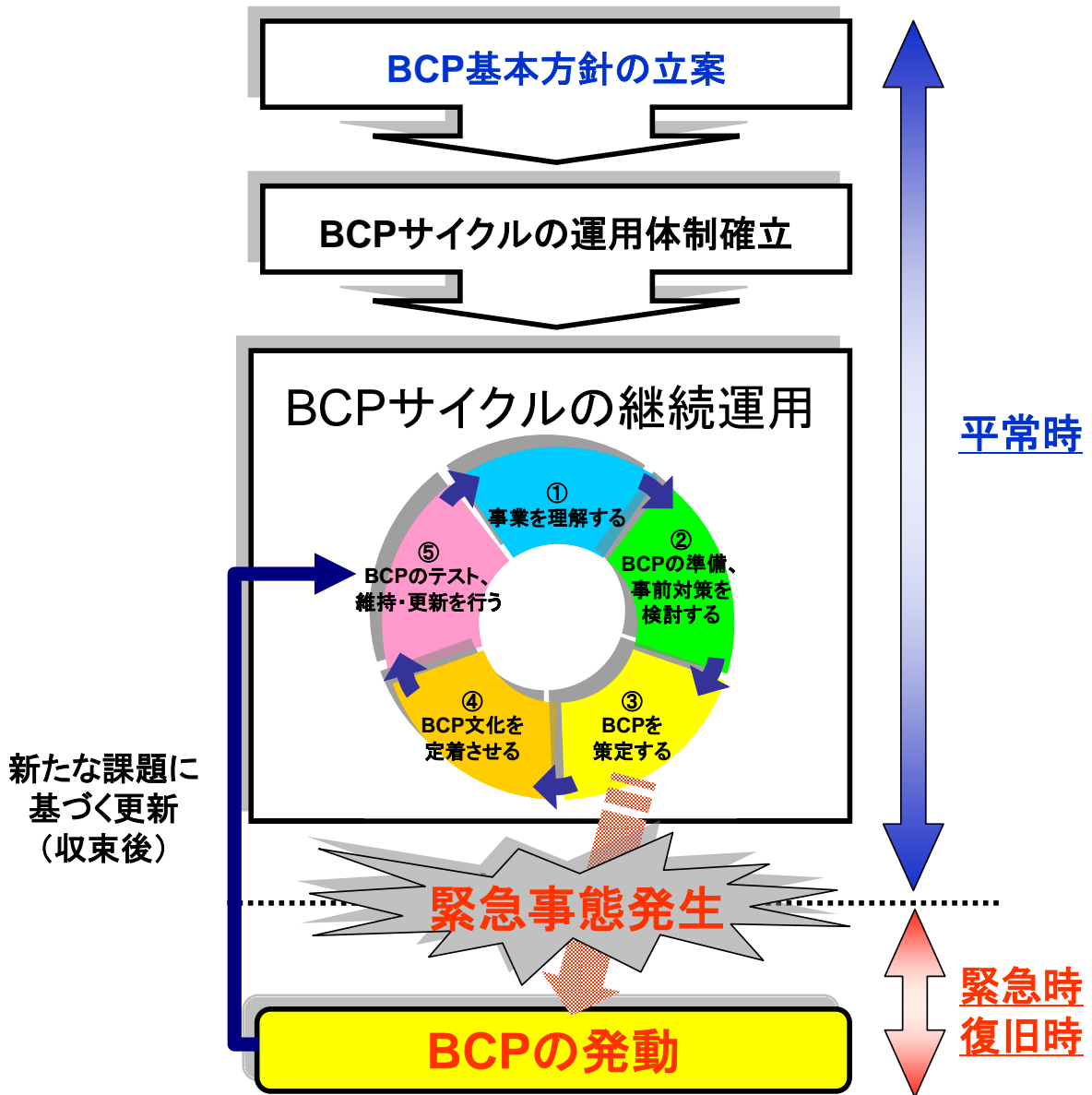


図 3.1-2 BCP 策定・運用、緊急時の発動についての全体像

出典：BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクルを参考に作成

## 3.2 BCP 基本方針の立案

何のためにBCPを策定し、日常的に、運用するのか？中小企業がBCPを策定・運用することにどんな意味合いがあるのか？以下にその例を紹介しますので、経営者ご自身の言葉に直して、あなたの会社のBCP基本方針として下さい（[様式02]BCPの基本方針に記入）。

### （1）BCP 策定・運用の目的

企業が生き抜くためには、従業員とその家族の生命や健康を守った上で、事業を継続して顧客の信用を守り、売上げを維持する必要があります。事業と売上げが確保できれば、従業員の雇用も守ることができます。同時に地域経済の活力を守ることにもつながります。

BCPを策定し運用する目的は、緊急時においても事業を継続できるように準備しておくことで、顧客からの信用、従業員の雇用、地域経済の活力の3つを守ろうとするものです<sup>2</sup>。

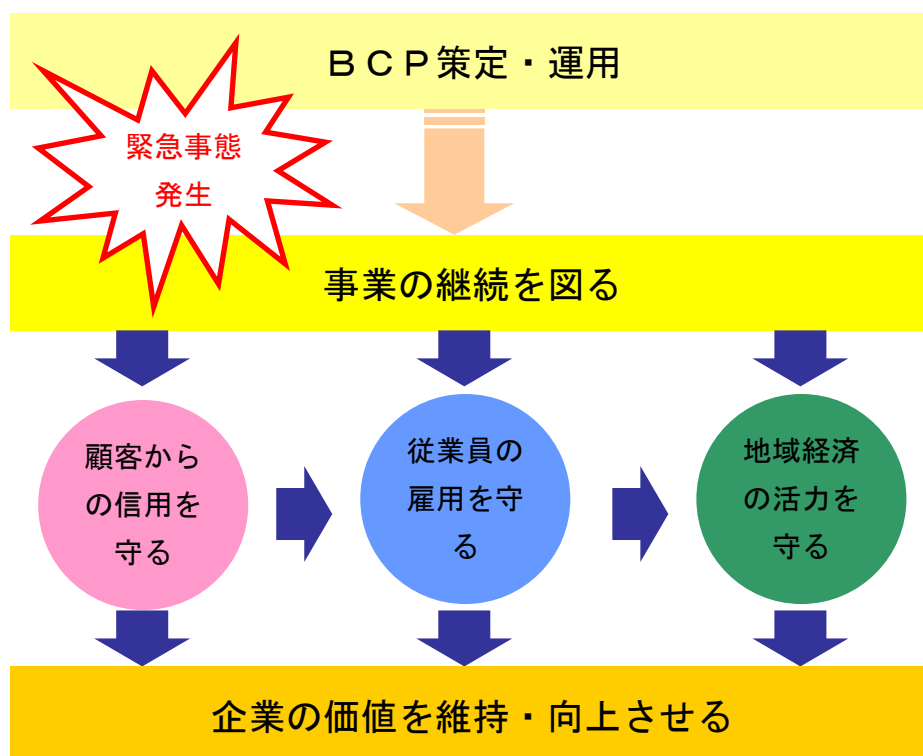


図 3.2-1 BCP 策定・運用の目的

2 わが国の中小企業は、企業数 99.7%、従業員数の 70.2%を占め（2001 年現在）、日本の産業の根幹を形成しており、わが国の産業全体の競争力の視点からも緊急事態に強い中小企業の経営が求められます。



## (2) 中小企業 BCP の要点

BCP は、大企業から中規模、家族経営に至るまで企業規模に関係なく策定・運用するものですが、特に中小企業の BCP で重視したい点として、次の 4 点をあげることができます。

### ●企業同士で助け合う

中小企業では、日常的に業務を分担したり、情報交換したりと助け合いの中で事業を行っています。緊急時において同業者組合や取引企業同士、被害の少ない企業が困っている企業を助ける、そのことが結局は自社の企業存続にもつながります<sup>3</sup>。

### ●緊急時であっても商取引上のモラルを守る

協力会社への発注を維持する<sup>4</sup>、取引業者へきちんと支払いをする、便乗値上げはしない、こうしたモラルが守れないと、企業の信用が失墜し、工場や店舗が直っても事業の復旧は望めません<sup>5</sup>。

### ●地域を大切にする

中小企業では、顧客が地域住民であったり、経営者や従業員も地域住民の一人であったりします。企業の事業継続とともに、企業の能力を活かして、被災者の救出や商品の提供等の地域貢献活動が望まれます。

### ●公的支援制度を活用する

わが国では中小企業向けに、公的金融機関による緊急時融資制度や特別相談窓口の開設などの各種支援制度が充実しています。本指針でも、これら制度を紹介していきますので是非、活用して下さい<sup>6</sup>。

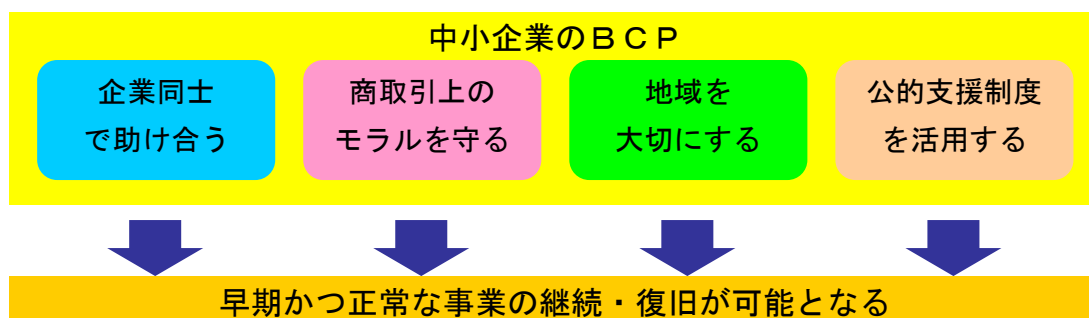


図 3.2-2 中小企業が策定する BCP の要点

<sup>3</sup> 企業単独でなく、組合等が連携して BCP を策定・運用することも極めて有効です。

<sup>4</sup> 協力会社が被災した場合、事業継続のため一時的に他社に代替取引を頼むことが想定されます。被災した協力会社が復旧したら、発注は元通りに戻すことが望めます。

<sup>5</sup> 大企業にも共通することですが、取引先が限られている中小企業にとって関係者間での信用失墜は大きな痛手となります。

<sup>6</sup> [資料 10]被災中小企業に対する公的支援制度

### 3.3 策定・運用体制の確立

あなたの会社において、本指針に従ってBCPを策定し、日常的な運用を推進する社内の体制を決めます。次の点を考慮して、策定する体制と推進する体制を決めて下さい（[様式03]BCPの策定・運用体制に記入）。

●経営者自らが率先して策定・運用推進にあたる

BCPの策定・運用は最重要の経営課題であり、経営者のリーダーシップが不可欠です。

●企業の規模や業務の役割分担に応じて人選する

家族経営のような企業では経営者1人でも構いませんが、総務、財務、労務、技術、営業など役割分担が決まっている場合は、各部署からサブリーダーを参画させてください。

●取引先企業や協力企業との意見交換や摺り合わせを行う

緊急時の事業継続には取引先企業や協力企業との連携が重要になります。BCPに関する意見交換や摺り合わせをしばしば行うことをお勧めします。また、協同組合や商店街の加盟企業が連携してBCP策定・運用に取り組んだり、商工会、商工会議所、中小企業団体中央会でBCPに関する勉強会を開いたりすることも有効です。

●BCPの策定・運用推進に取り組んでいることを全ての従業員に周知する

BCPの運用は全ての従業員が対象になりますし、実際の緊急時には従業員の行動が計画の成否を左右します。BCPの運用に対して従業員の参加意識を高める必要があります。

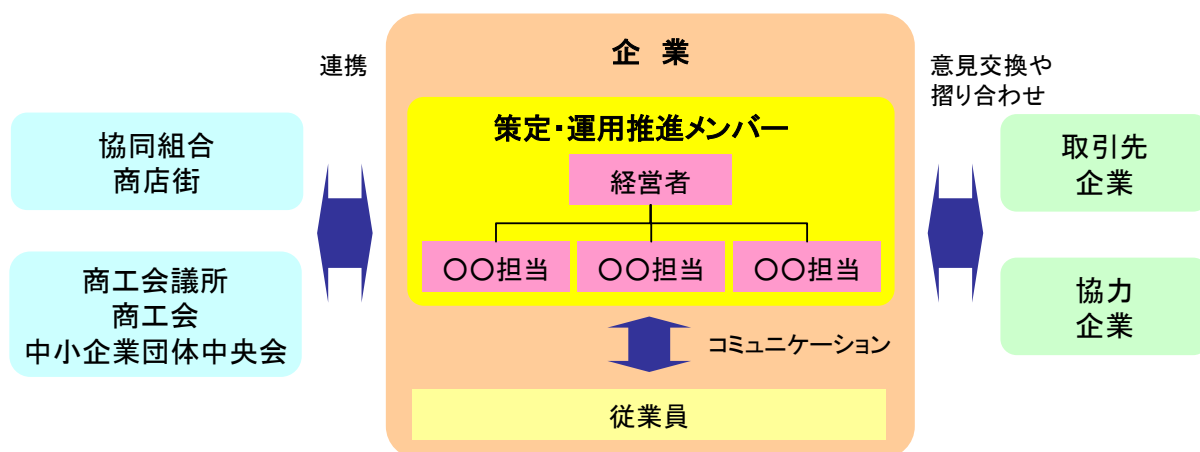


図 3.3-1 BCPの策定・運用体制

## 4. 平常時におけるBCPの策定と運用（基本コース）

ここでは「基本コース」として BCP 策定手順を、BCP サイクルに沿って解説していきます。しかしその前に、「なぜ、BCP を策定する必要があるのか？」について、改めて確認しておきましょう。

例えば、あなたの会社が以下のような状況に陥った場合、あなたの会社は、通常通りの業務を本当に継続できるかどうか、考えてみて下さい。

- |     |   |
|-----|---|
| 例1. | 大規模地震の発生により、あなたの会社の事務所にあるパソコン等の機器類の多くが机から落ちたり、あなたの会社の工場にある重要な生産設備が転倒したりして、使用できなくなった場合 |
| 例2. | 火災の発生により、あなたの会社建屋をはじめとして、事務所にある各種の書類やパソコン等の機器類、あなたの会社の工場にある重要な生産設備等が焼失して、使用できなくなった場合  |
| 例3. | 近所の河川の大氾濫により、あなたの会社事務所や工場が浸水して、事務所での業務が不可能になったり、工場にある重要な生産設備が使用できなくなったたりした場合          |
| 例4. | インフルエンザや新型感染症の大流行により、あなたの会社の従業員の大半が、1週間以上出勤できなくなった場合                                  |

大抵の場合、事前に何も準備や心がけをしていなかった会社が上のような状況に陥ってしまうと、通常通りに操業し続けることは非常に困難になることが予想されます。

特に中小企業の場合は、このような原因による操業停止が廃業や倒産に直結する可能性が高いことから、突発的に発生するこのような緊急事態に対して平常時からの準備が必要となることを、まずはあなた自身の喫緊の課題として意識することが重要です。また、大企業のサプライチェーンに属する中小部品メーカーの場合には、サプライチェーン全体に重大な影響を与える場合もあり、その影響は被災地に止まらず日本全国に波及する場合があります。

このような理由から、あなたの会社が自然災害や火災等の緊急事態に遭遇した場合において、事業に不可欠な資産への損害を最小限に止めつつ、中核となる事業の継続や早期復旧を実現するために、平常時から行うべき活動と緊急時における企業存続のための方法、手段等を事前に取り決めておくことが必要となるのです。この計画こそが、これから策定する中小企業 BCP（事業継続計画）です。

BCP を準備しておくことは、緊急時における事業の継続・早期復旧を実現させるだ

けでなく、顧客からの信用の維持や、市場関係者や株主からの評価の向上につながります。

具体例をあげますと、以前は、特に大規模災害により被災した会社の事業中断等に対しては、取引先企業からの温情等により、ある程度の免責的な措置が採られることが少なくありませんでした。

しかし、グローバル化の進展の中で、事業の競争環境が一層厳しくなっていくと、「緊急事態発生時だから、事業中断は仕方がない」では通用しなくなることも十分に考えられるのです。もしあなたが取引先企業の担当者であれば、他の条件がほとんど変わらない場合、BCPを策定しているA社とBCPを策定していないB社のどちらの会社と契約したいと考えるかは明らかでしょう。

以上のような様々な背景のもとに、あなたの会社においてもBCP策定が必要なのであり、かつ、社会からも期待されているのです。

基本コースでは、主に経営者ご自身の主観で「7. BCPの様式類」にある各様式に記入することで、BCPの策定までを行います。記入したシートの内容は、全従業員と共有し、緊急事態に備えることが望まれます。

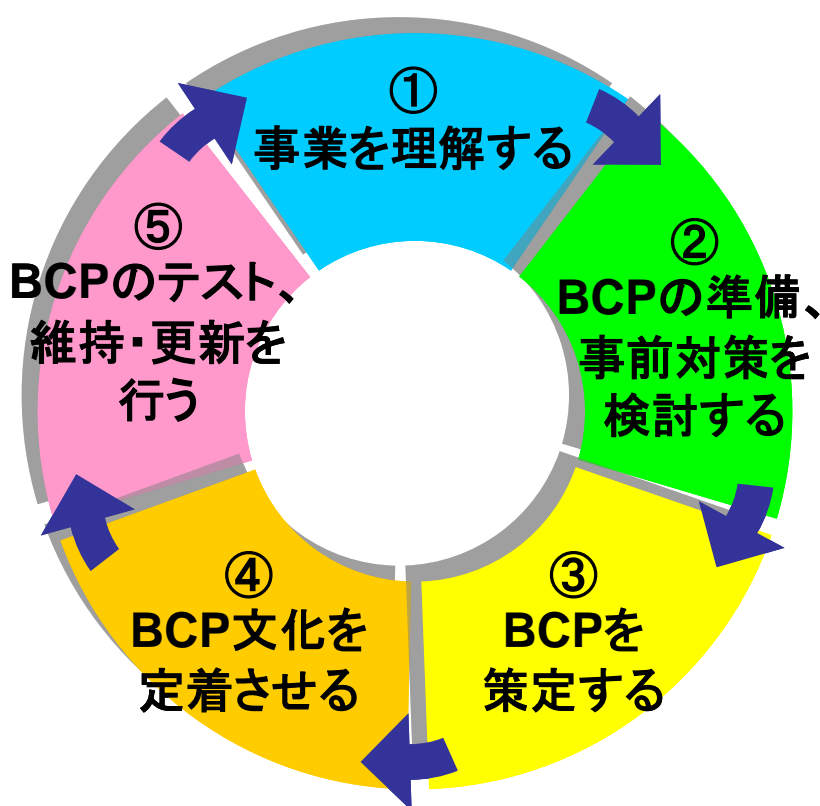


図 4.1-1 BCPの策定・運用サイクル

## 4.1 事業を理解する

### (1) このプロセスの目的

企業においては、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務がありますが、大災害や大事故の発生時には、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ていかなければなりません。そのため、まずどの商品を優先的につくるか、どのサービスを優先的に提供するかという経営判断を予め行っておくことが、BCPの第一歩となります。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ① 事業への影響度を評価する

まずは、あなたの会社の中核事業を特定します。「中核事業」とは、本指針では「会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業」を示します。中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるものであり、あなたの会社において重要と思われる事業をいくつかあげて、その中で財務面、顧客関係面、社会的要求面から、優先順位を付けていくことが望ましいでしょう。

検討事項①：あなたの会社の中核事業は何ですか？  
(例：顧客“甲”に対する製品“A”の製造・提供)

なお、中核事業として、複数の顧客に対して同一の製品“A”の提供を設定する場合には、「顧客“甲”、“乙”、・・・に対する製品“A”の製造・提供」となりますし、特定の顧客“甲”との契約履行が最優先であり複数の製品提供が求められる場合には、「顧客“甲”に対する製品“A”、“B”、・・・の製造・提供」となります。

中核事業を特定したら、次は、受注、部材在庫管理、出荷、配送、支払い、決済といった、中核事業に付随する業務を把握します。本指針では、この業務のことを「重要業務」と呼びます。

検討事項②：あなたの会社の中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）には何がありますか？  
(可能な限り漏れが無いように、思い付く限りあげてください。)

本指針では、これらの資源を「ボトルネック資源」と呼んでおり、中核事業、重要業務、資源の関係は、図 4.1-2 のようになります。例えば「人」には、あなたの会社の従業員や協力会社が含まれますし、「物」には、施設や設備、原材料、電力・ガス・

水道といったインフラも含まれます。

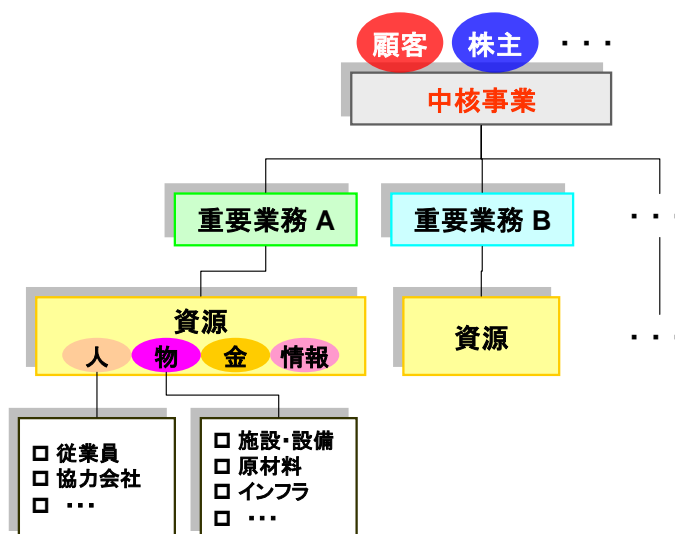


図 4.1-2 中核事業、重要業務、資源の関係

また、中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる目標復旧時間も決めておきます。目標復旧時間を決めるにあたっては、「中核事業に関わる取引先と事前に調整して決める」、もしくは、「中核事業の停止による収入途絶等の損害に、あなたの会社が耐えられる期間にもとづいて決める」の2つを考慮して決定するのがよいでしょう。

検討事項③：あなたの会社の中核事業の目標復旧時間はどの程度ですか？  
(目標復旧時間を検討する際には、資料 05、資料 06、資料 07 が参考にできます。)

## ② 中核事業が受ける被害を評価する

あなたの会社の中核事業が、地震、風水害、火災等の災害によりどの程度の影響を受けるのかを評価します。そのためには、前のステップで把握した中核事業の継続に必要な資源が、どのような災害によって、どの程度の影響を受け、中核事業の継続にどの程度の支障をきたすのかを、可能な限り漏れなく把握することが望まれます。

検討事項④：中核事業が影響を受けるとされる災害には何がありますか？  
(災害を検討する際には、資料 03 が参考にできます。)

検討事項⑤：④で想定した各災害が、中核事業の継続に必要な資源のそれぞれに与える影響を把握して下さい。  
(災害が資源に与える影響を検討する際には、資料 03、資料 04 が参考にできます。)

この際、中核事業が影響を受ける災害それぞれについて、中核事業の継続に必要な資源を、「目標復旧時間内に機能回復しないもの（回復させられないもの）」または「目標復旧時間内に機能回復するもの（させられるもの）」のどちらかに区別しておくことが望ましいでしょう。なぜなら、「目標復旧時間内に機能回復しないもの（回復させられないもの）」であれば、その資源については、代替となる資源をどのように確保するかを検討することになり、一方、「目標復旧時間内に機能回復するもの（させられるもの）」については、その資源をどのように機能回復させるか、または、その資源の機能が回復するまでの時間をどのように対応したらよいかに関する検討につなげるためです。

上述した影響度の評価を実施するために、[様式 07] の「中核事業影響度評価フォーム」を利用して、より体系的に分析することも推奨されます。

### ③ 財務状況を分析する

あなたの会社が地震等により被災した場合、建物・設備の復旧費用や事業中断による損失を具体的に概算しておいて下さい。その状況によっては、被害を軽減するための以下のような事前対策を採るべきかどうかの判断をしておいて下さい。

[【参考】財務診断モデル（基本コース）へ]

- 1ヶ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保
- 適切な損害保険の加入
- 事前の対策実施 等

災害発生後、多くの中小企業で復旧資金の借入が必要になるものと考えられます。このBCPを実行することによって、災害発生後の政府系中小企業金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度をより有効に活用できます。

（被災中小企業に対する公的支援制度については、資料10が参考にできます。）

#### 【BCP 帳票への記入】

- ここまでの検討結果を整理するために、“[様式-01] 中核事業に係る情報”が利用できます。
- ここに整理される情報はあくまで基本的な情報ですので、その他に必要な情報は、備考欄を活用する等して、参照しやすいように整理して下さい。

## 4.2 BCPの準備、事前対策を検討する

### (1) このプロセスの目的

このプロセスでは、緊急事態発生時において、あなたの会社の中核事業を継続・復旧させるための準備及び事前対策を検討します。このプロセスで考えておくべきことは、具体的に次の2つです。

一つは、中核事業に必要な資源を緊急事態発生時にどのように確保するかについて、事前に把握しておくことです。この検討をしておくことにより、緊急時における事業復旧をより迅速に行うことができるためです。

もう一つは、そもそも災害等が発生しても大きな被害を受けないように、中核事業に大きな影響を与える災害及び資源に対して、事前の対策を検討しておくことです。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ① 事業継続のための代替策を検討しておく

中核事業の継続に必要な資源が、災害により被害を受けていなければ問題はありませんが、被災して利用できなくなってしまった場合は、以下のような資源の代替を確保する手段を検討しておきます。

- (ア) 情報連絡の拠点となる場所
- (イ) 被災した重要施設・設備
- (ウ) 臨時従業員（「被災生活支援」と「事業復旧」との2通り）
- (エ) 資金
- (オ) 通信手段・各種インフラ（電力、ガス、水道等）
- (カ) 情報類（バックアップの方針）

#### 【BCP 帳票への記入】

- ここまでの検討結果を、“[様式-03] 事業継続に係る各種資源の代替の情報”を利用して整理して下さい。

#### ② 事前対策を検討・実施する

これまでの分析で得られた結果に基づき、目標復旧時間内に事業を復旧できるようにするための事前対策を検討します。

中核事業を継続するための障害となる資源（人、物、金、情報等）を災害の影響が



ら保護する、または、代替の準備をするといった対策を実施します。事前対策は、「ソフトウェア対策」と「ハードウェア対策」の2つに大別できます。

#### ソフトウェア対策

- ・ 避難計画を作成する
- ・ 従業員連絡リストを作成する
- ・ 防災に関する従業員教育をする
- ・ ハザードマップを調べる 等

#### ハードウェア対策

- ・ 施設を耐震化する
- ・ 棚を壁に固定する
- ・ 防災用具を購入する 等

一般的にハードウェア対策は、ソフトウェア対策に比べて導入資金が必要とされますが、会社には予算上の限度があります。そのため、まずは、ソフトウェア対策を確実に実施し、多額の費用が発生するハードウェア対策については、本業での利益が出た時に、それを少しずつ事前対策に投資するようにして、数年間程度を目処に対策完了を目指すことが現実的でしょう。

ただしその場合には、以下の視点にもとづいて、対策を実施する優先順位付けをしておくことが望まれます。

1. 中核事業が影響を受ける可能性が高いと思われる災害向けの対策
2. 想定した災害により影響を受ける中核事業上の必要資源向けの対策

これらの視点に基づき、順次、対策の実施に取りかかって下さい。

また、事業所建屋の耐震化や防災に資する設備導入等、ハードウェア面での事前対策のための融資制度が、中小企業庁等により検討されています。このような制度においては、BCP策定済みの中小企業に対する利率優遇措置も検討されていますので、このような各種の融資制度があることを把握し、情報収集に努めることも、事業継続活動として重要です。

(中小企業向けの災害対策支援制度については、資料 09 が参考にできます。)

#### 【事前対策の検討にあたって】

「6. 事前対策メニュー一覧」に、一般的な対策項目と、それに要する費用の目安が示されていますので、事前対策の検討にあたっては、そちらを参考にするとよいでしょう。

## 4.3 BCPを策定する

### (1) このプロセスの目的

このプロセスでは、基本的な BCP の策定と、それを、いつ、どのような体制で利用するかについて事前に整理することを目的とします。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ① BCP発動基準を明確にする

あなたの会社に緊急事態が発生した場合、策定したBCPを有効に機能させるためには、BCPの発動基準を明確にしておくことが大変重要です。

BCPの発動基準を設定する際のポイントは、あなたの会社の中核事業が何らかの影響を受け、かつ、それに対して早期の対応をしなければ、目標復旧時間内に中核事業を復旧させることができないことを正しく把握することです。

そのため、中核事業に甚大な影響を与える可能性のある災害とその規模にもとづいて、BCP発動基準を定めることが望ましいでしょう。

#### ② BCP発動時の体制を明確にする

この次に、緊急事態が発生した場合におけるBCP発動後の対応体制を明確にしておく必要があります。緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって従業員を先導することが重要であり、指揮命令と情報の管理に注力することになります。また、BCP発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、主として以下の機能をもった組織体制が望まれます。各機能にチームを構成してリーダーを立て、チームリーダーへの指揮命令をリーダー（社長等）が行うという体制が望まれます。

- **復旧対応機能**  
施設や設備の復旧等、社内における復旧対応
- **外部対応機能**  
取引先や協力会社、組合や商工会との連絡や各種調整
- **財務管理機能**  
事業復旧のための資金調達や各種決済
- **ロジスティックス機能**  
従業員の参集管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

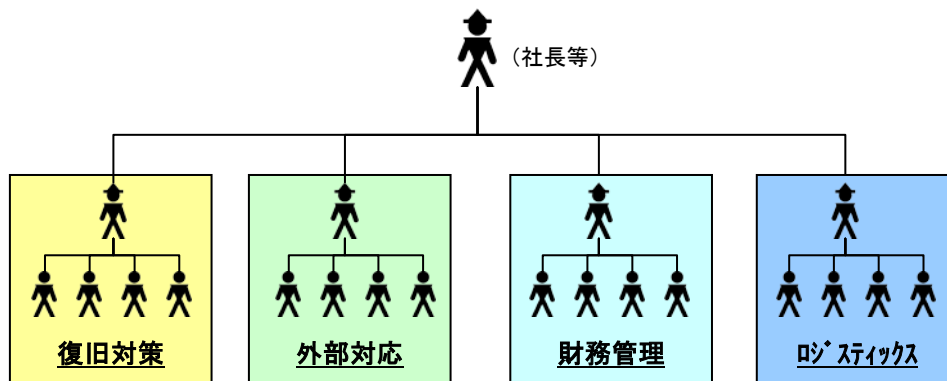


図 4. 3-1 BCP 発動時におけるチーム体制の例

### ③ 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

ここでは、緊急事態発生時の事業継続において必要となる情報を事前に整理し、付属の帳票フォーマットに記入することにより、BCPの文書化を実施します。ここで策定するBCPは、大きく分けて次の2つの要素からなります。

1. BCP の発動フロー
2. 事業継続に必要な各種情報の帳票類

#### 1. 「BCPの発動フロー」について

本書には、初動対応から事業復旧にいたるまでの基本的な対応手順のひな形となる「BCP の発動フロー」が添付されていますので、BCP 策定の第一段階としては、これが利用できます。

#### 2. 「事業継続に必要な各種情報の帳票類」について

このステップでは、1. の「BCP の発動フロー」に示される手順ごとに、必要となる情報を整理し、文書化を行います。

本書には、情報を整理する帳票のひな形となる様式集（次ページ参照）が添付されていますので、BCP 策定の第一段階としては、この様式を利用して情報を整理してもよいでしょう。これにより、基本的な BCP が策定できます。

表 4.3-1 BCP 様式類一覧

要求度	様式No.	様式名	手順書上の関連プロセス・ステップ	備考
必須	様式01	BCP表紙・目次	冊子に束ねる際の表紙と目次。	
必須	様式02	BCPの基本方針	当プロセスで整理する。	
必須	様式03	BCPの策定・運用体制	当プロセスで整理する。	
必須	様式04	従業員携帯カード	当プロセスで整理する。	
任意	様式05	複数企業連携によるBCPの策定・運用体制	本指針の上級コースで使用	同業者組合等、複数の企業が連携してBCPに取り組む際の体制等を整理する。
必須	様式06	中核事業に係る情報	4.1 (2) ①「事業影響度を評価する」により整理される。	中核事業が複数ある場合は個別に帳票を作成する。
任意	様式07	中核事業影響度評価フォーム	4.1 (2) ②「中核事業が受ける被害を評価する」において利用する。	
必須	様式08	事業継続に係る各種資源の代替の情報	4.2 (2) ①「事業継続のための代替策の特定と選択をする」において整理する。	
必須	様式09	事前対策のための投資計画	4.2 (2) ②「事前対策を検討・実施する」において整理する。	ある程度の資金が必要であることから、中長期的な整備計画を立案する。
必須	様式10	避難計画シート	当プロセスで整理する。	
必須	様式11	主要組織の連絡先	同上。ボトルネックの被害軽減や代替や修理に関する組織を整理する。	組織数分の帳票を作成する。 (消防、病院、インフラ企業等を優先)
任意	様式12-1	従業員連絡先リスト【従業員一覧】	当プロセスで整理する。	
任意	様式12-2	従業員連絡先リスト【従業員個別用】	【様式12-1】と併せて、当プロセスで整理する。	従業員数分の帳票を作成する。
必須	様式12-3	従業員連絡先リスト【基本情報整理用】	【様式12-1】及び【様式12-2】を利用しない場合に、当プロセスで整理する。	【様式12-1】及び【様式12-2】を利用する場合、本様式の作成は任意とする。
任意	様式13	情報通信手段の情報	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」において検討した通信手段について、具体化しておくことが望	情報通信手段ごとに帳票を作成する。 「基本コース」においては【様式08】に

			ましい。	おける、通信手段の代替についての検討で代用してもよい。
必須	様式14	電話/FAX番号シート【自社用】	当プロセスで整理する。	すべての電話番号を把握する必要はなく、中核事業に関連する、または、中核事業継続のために利用できると思われる番号を整理すればよい。
必須	様式15	主要顧客情報	① 1.「事業影響度を評価する」における中核事業特定の結果にもとづき整理する。	主要顧客数分の帳票を作成する。
必須	様式16-1	中核事業に係るボトルネック資源 【設備/機械/車両等】	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源を具体化して整理する。	ボトルネック資源ごとに帳票を作成する。
任意	様式16-2	中核事業に係るボトルネック資源 【コンピュータ機器とソフトウェア】	同上	中核事業がコンピュータ機器に大きく依存しない場合は、任意で利用する。
任意	様式16-3	中核事業に係るボトルネック資源 【その他の器具類】	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源を具体化して整理する。	
必須	様式17-1	中核事業に必要な供給品目情報	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源の結果にもとづいて、当プロセスで整理する。	
必須	様式17-2	主要供給者/業者情報【供給品目別】	当プロセスで整理する。	供給品目数分の帳票を作成する。
任意	様式18	保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」、及び、② 2.「事前対策を検討・実施する」において、併せて検討することが望ましい。	
必須	様式19	災害対応用具チェックリスト	② 2.「事前対策を検討・実施する」において、併せて検討することが望ましい。	

任意	様式20	地域貢献活動	4.4(2)③「BCP文化を醸成する」において、平常時及び緊急時に行うことを整理する。	
----	------	--------	---	--

## 4.4 BCP文化を定着させる

### (1) このプロセスの目的

会社へのBCPの定着という意味では、ただBCPを策定していればよいということではなく、緊急事態発生時にそれを従業員が有効に活用できなければ意味がありません。

BCPを実効性の高いものにしようとするならば、災害時にBCPを利用して実際に復旧活動にあたる従業員が、BCP運用に対して前向きに取り組む必要があることはいうまでもありません。そのためには、BCPに関する訓練や教育が積極的に行われるとともに、BCP運用に対する経営者の前向きな姿勢が、会社の文化として定着することが重要になってくるのです。本指針では、そのような文化のことを「BCP文化」と表現することにします。

BCPの運用は会社が存続する限り継続されるべき活動であり、維持・更新と、教育・研修を継続的に実施しながら、BCPを会社に定着させることが重要となってきます。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ① 従業員へのBCP教育を実施する

従業員に対して行うべきBCP教育の内容は、大きく分けて2つあります。

##### 1. 従業員にBCP運用活動を受け入れてもらう

- BCPや防災に関する社内ディスカッション
- BCPや防災に関する勉強会等

##### 2. 防災や災害時対応に関する知識や技能を従業員に身に付けてもらう

- 心肺蘇生法等の応急救護の受講支援
- BCPや防災対策関連のセミナーへの参加支援等

#### ② BCP訓練を実施する

緊急事態発生時にBCPが有効に活用されるためには、従業員へのBCP教育と併せて、定期的な訓練を実施することが望めます。訓練の目的としては、主に以下のものがあげられます。

- 策定したBCPの実効性を評価すること
- 各従業員のBCPに対する理解を深め、その活動に対して積極的に取り組むとともに、緊急事態発生時での各自の役割を明確に認識してもらうこと
- BCPの不備や欠陥等の改正すべき点を明らかにすること
- 従業員間での連携・協力を促すこと等

BCP 訓練には様々なレベルや種類がありますが、訓練を無理なく行うためには、以下のような、BCP 発動手順の一部分を取り上げた訓練（要素訓練）を実施することにより、従業員に着実に習得させていくことが望ましいでしょう。

- 机上訓練
- 電話連絡網・緊急時通報の演習
- 代替施設への移動訓練
- バックアップしているデータを取り出す訓練 等

また、社内訓練でなくとも、各自治体が主催する防災訓練も行われています。このような訓練に参加することは、社内の防災能力を高めるだけでなく、自治体と会社間、または、近隣の会社同士の連携や協力を高めることにもつながります。地域間での連携や協力体制は、災害発生時においての、あなたの会社の企業存続に対して、大変有効な要素となりますから、このような訓練にも積極的に参加することが望まれます。（BCPに関する教育や訓練については、資料 15 が参考にできます。）

### ③ BCP文化を醸成する

「BCP文化の醸成」の実現には、長期的な視点で経営者と従業員の意識を高めていくことが望まれます。また、BCP運用に対する従業員の認識を促進させるためには、BCPや防災に関する情報の社内への発信等を、平時より継続的に実施する必要があります。

経営者が平時から意識しておくべき点の例を以下に示します。

- 従業員との平時からのコミュニケーション
- 従業員のための安全対策の実施
- 取引先や協力会社、地域を大切にした事業の実践
- その他、BCP や防災に関する各種活動の支援



## 4.5 BCPの診断、維持・更新を行う

### (1) このプロセスの目的

「いざ、BCP を発動してみたものの、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 を構築し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は、BCP があなたの会社の中核事業の復旧継続に本当に有効かどうかをチェックするとともに、あなたの会社に関する情報を、極力、最新の状態に維持しておく必要があります。また、必要に応じて BCP の運用体制の見直しや運用資金（事前対策費用等）の確保を行います。

BCP 運用は継続的な活動であり、それに終わりはありません。会社が存続する限り、BCP に関するこれらの活動は、定期的かつ確実に実施することが望まれます。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ① BCPのチェックを行う

このステップでは、『BCP策定・運用状況の自己診断チェックリスト』を利用して、これまでに策定した現状のBCPを評価します。このステップを通して見直すべき改善点を洗い出します。

#### ② BCPの維持・更新を行う

策定した BCP をより実効性の高いものにするためには、会社の最新の状況を反映したものに維持するとともに、BCP の実施に関わる社内体制の変更等があった場合には、必要に応じて BCP 運用体制の見直しが望まれます。また、事前対策等に必要な運用資金を見積もり、確保します。

BCP を更新すべき頻度や行うべき条件は会社の特性や規模等によって変わりますが、どの会社にも共通した条件としては、以下の例があります。

- あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合
- 取引先（供給元または納品先）に大きな変更があった場合
- あなたの会社の中核事業に変更があった場合
- 新しい事業ライン、製品、またはサービスを開発した場合
- 主要な情報通信システム、ネットワークに大幅な変更があった場合
- 従業員の連絡先に変更があった場合
- あなたの会社の業務に関連する、国や業界のガイドラインが改訂された場合
- サプライチェーンからの要求に変更があった場合 等

なお、従業員の連絡先が適切に修正されることは、安否確認のために重要となります。そのため、連絡先の変更を会社に申し出るための手順が、従業員に対して明確にされている必要があります。

また、上記したような大きな事業変化がない場合でも、1年ごとの見直しが望まれます。

※ BCP 更新の頻度を決定したら、**[様式 02]** に記入して下さい。

## 4.6 BCP 策定・運用状況の自己診断（基本コース）

ここでは、これまで策定した BCP および BCP 運用状況の自己診断チェックを行ってみましょう。次ページ以降のチェックリストの設問ごとに、「はい」／「いいえ」でお答え下さい。

### ○自己診断チェックの判定結果

すべての設問への回答が終了したら、運用状況の自己診断チェックリスト結果集計シートに回答結果を記入してみてください。

この自己診断は、あなたの会社の BCP 運用状況をチェックするためのものですが、「はい」の数の合計により「合格」「不合格」を判定することが目的ではなく、「はい」にチェックが付けられなかった項目を把握して、その部分の対応について、今後もう少し力を入れて取り組む必要があるということを認識することが本来の目的です。ですから、「はい」の数を深く気にすることなく、「いいえ」にチェックが付いた項目を一つずつ減らしていくように努力することが望まれます。

表 4. 6-1 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト結果集計シート（基本コース）

対象段階	「はい」の回答数	
	必須項目	推奨項目
緊急時企業存続基本方針の立案	必須項目	／ 2
	推奨項目	／ 1
BCP サイクルの運用体制確立	必須項目	／ 2
	推奨項目	／ 2
① 「事業を理解する」	必須項目	／ 10
	推奨項目	／ 3
② 「BCP の準備、事前対策を検討する」	必須項目	／ 7
	推奨項目	／ 2
③ 「BCP を策定する」	必須項目	／ 12
	推奨項目	／ 4
④ 「BCP 文化を定着させる」	必須項目	／ 2
	推奨項目	／ 11
⑤ 「BCP の診断、維持・更新を行う」	必須項目	／ 8
	推奨項目	—
合計	必須項目	／ 43
	推奨項目	／ 23

表 4.6-2 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト（基本コース版）

対象段階	優先度		診断項目	はい	いいえ	備考
	必須	推奨				
緊急時企業存続基本方針の立案	<input type="radio"/>		0. I-1	経営者が関与して規定された緊急時企業存続の基本方針がありますか？		
	<input type="radio"/>		0. I-2	上記の緊急時企業存続の基本方針について、内容をすべての従業員に周知させるための仕組みがありますか？		
		<input type="radio"/>	0. I-3	上記の緊急時企業存続の基本方針について、取引先企業や協力会社などに内容が公開されていますか？		
BCP サイクルの運用体制確立	<input type="radio"/>		0. II-1	平時において BCP サイクルの運用を推進する社内体制が確立されていますか？		
	<input type="radio"/>		0. II-2	上記の社内体制は、経営者自らが率先して BCP の策定・運用にあたるものになっていますか？		
		<input type="radio"/>	0. II-3	BCP サイクル運用体制について、当該メンバー以外の従業員も、その存在を明確に認識していますか？		
		<input type="radio"/>	0. II-4	BCP サイクルの運用体制の状況を確認し評価する機能はありますか？		
① 「事業を理解する」	1. 事業への影響度を評価する					
	<input type="radio"/>		1. I-1	事業影響度評価を通して、あなたの会社における中核事業を明確に認識しましたか？		
	<input type="radio"/>		1. I-2	上記の中核事業に不可欠な、あなたの会社の重要業務及び資源（人、物、金、情報等）を明確に認識しましたか？		
		<input type="radio"/>	1. I-3	上記の中核事業の継続に不可欠な資源について、重要度の順位付けはされていますか？		
	<input type="radio"/>		1. I-4	上記の中核事業について、取引先企業やサプライチェーンの要請を考慮して目標復旧時間を設定しましたか？		
	2. 中核事業が受ける被害を評価する					
	<input type="radio"/>		1. II-1	自然災害、人的災害を含めて、中核事業が影響を受ける災害を明確に認識しましたか？		
	<input type="radio"/>		1. II-2	上記の各災害が中核事業の各ボトルネックに与える影響について、可能な限り漏れなく評価しましたか？		
	<input type="radio"/>		1. II-3	中核事業が影響を受ける災害について、影響度の順位付けはされていますか？		
	3. 財務状況を診断する					
	<input type="radio"/>		1. III-1	「財務診断モデル」を利用して、あなたの会社の被災後のキャッシュフローを把握しましたか？		
		<input type="radio"/>	1. III-2	財務診断の結果にもとづき、政府系中小企業金融機関などの災害復旧貸付制度の利用を検討しましたか？		
	<input type="radio"/>		1. III-3	財務診断の結果にもとづき、1ヶ月程度の操業停止に耐え得るだけの資金確保の必要性を検討しましたか？		
		<input type="radio"/>	1. III-4	財務診断の結果にもとづき、損害保険の追加加入の必要性を検討しましたか？		
<input type="radio"/>		1. III-5	財務診断の結果にもとづき、目標復旧時間を財務状況面から再検討しましたか？			
<input type="radio"/>		1. III-6	最新の事業影響度評価、被害評価及び財務診断は、それぞれ過去12ヶ月以内に実施されたものですか？			
② 「BCP の準備、事前対策を検討する」	1. 事業継続のための代替策の特定と選択をする					
	<input type="radio"/>		2. I-1	緊急時における情報連絡の拠点場所の確保について検討しましたか？		
	<input type="radio"/>		2. I-2	被災したあなたの会社の重要施設・設備の代替確保について検討しましたか？		
	<input type="radio"/>		2. I-3	臨時従業員の確保について検討しましたか？		

	<input type="radio"/>	2. I-4	資金調達の方針について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-5	中核事業の復旧・継続に必要となる重要情報のバックアップ方針について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-6	通信手段や電力などのインフラに関する二重化対策やバックアップの必要性を検討しましたか？			
2. 事前対策を検討・実施する						
	<input type="radio"/>	2. II-1	中核事業への影響が高いと思われる災害と、それにより影響を受けるボトルネック資源の両面から事前対策を検討し、可能なソフトウェア対策を実施しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. II-2	事前対策に投入できる年間予算が明確に割り当てられていますか？			
	<input type="radio"/>	2. II-3	ハードウェア面での事前対策のための融資制度の活用を検討しましたか？			
1. BCP 発動基準を明確にする						
	<input type="radio"/>	3. I-1	BCP 発動基準が明確に設定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-2	BCP 発動を判断する人物が明確に決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-3	BCP 発動を判断すべき人物が不在などで判断できない場合、代理の判断者が決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-4	BCP 発動を判断する人物（もしくはその代理者）を、平時よりすべての従業員に周知させていますか？			
2. BCP 発動時の体制を明確にする						
	<input type="radio"/>	3. II-1	BCP 発動時の社内体制を明確に規定していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-2	BCP 発動時の社内体制は経営者が指揮命令を下せるようになっていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-3	BCP 発動時の体制に規定されている全体のリーダー（経営者）が不在の場合に、代理のリーダーが決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-4	上記の代理リーダーが適切な指揮命令ができるように、平時より経営者のノウハウの共有が図られていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-5	代理リーダーを、平時よりすべての従業員が周知していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-6	BCP 発動時の体制における各自の役割を、各従業員は明確に把握していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-7	取引先や協力会社からの問い合わせへの対応体制および責任者が明確にされていますか？			
3. 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする						
	<input type="radio"/>	3. III-1	従業員連絡先リスト、もしくは電話連絡網が作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-2	主要な取引先の連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-3	緊急避難計画は規定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-4	救急や公共サービス、行政組織等への連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-5	あなたの会社が保有する電話/FAX 番号リストを整理し、中核事業の継続・復旧において各番号が不可欠かどうかを評価しましたか？			
1. 従業員への BCP 教育を実施する						
	<input type="radio"/>	4. I-1	BCP や防災に関して従業員と平時より議論したり、勉強会などを開催したりしていますか？			
	<input type="radio"/>	4. I-2	BCP や防災に関する知識や技能を従業員に身につけさせるための支援を行っていますか？			
2. BCP 訓練を実施する						
	<input type="radio"/>	4. II-1	机上訓練や電話連絡診断など様々なレベルの訓練を、必要に応じて定期的実施していますか？			

③ 「BCP を策定する」

④ 「BCP 文化を定着させる」

	<input type="radio"/>	4. II-2	自治体などで開催されている防災訓練に関する情報を入手する体制がありますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-3	自治体などで開催されている防災訓練に参加していますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-5	各従業員の役割や義務、責任や権限が本人に理解されていますか？			
3. BCP 文化を醸成する						
	<input type="radio"/>	4. III-1	経営者が BCP を積極的に支持していますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-2	経営者の BCP に対する積極的な姿勢が、従業員に理解されていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-3	全社的な BCP の運用に対して従業員が積極的に取り組んでいますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-4	経営者層と従業員との平時からのコミュニケーションが適切に取れていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-5	社宅の耐震化や家庭用防災用具の配布など、従業員の安全を守るための対策を会社として実施していますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-6	社内報やイントラネット、口頭での連絡も含め、BCP や防災に関する情報が社内に周知されていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-7	従業員の BCP への参加や貢献を評価するための制度がありますか？			
⑤ 「BCP の診断、維持・更新を行う」	1. BCP の診断・チェックを行う					
	<input type="radio"/>	5. I-1	本チェックリストを用いて BCP をチェックしましたか？			
	2. BCP の維持・更新を行う					
	<input type="radio"/>	5. II-1	BCP の維持・定期的な更新が明確に規定されていますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-2	BCP の運用体制の見直しの必要性を判断し、必要に応じて見直しを行っていますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-3	事前対策や教育訓練の費用等、BCP の運用に必要な経費を見積もり、その資金を確保するための手順が明確にされていますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-4	訓練や診断により明らかとなった問題点が BCP の更新に反映される仕組みがありますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-5	あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合、取引先に大きな変更があった場合、新製品を開発した場合などの際に、BCP の更新に反映される仕組みがありますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-6	現状の BCP の不適切な点等について、従業員が経営者へ伝える仕組みがありますか？			
<input type="radio"/>	5. II-7	BCP の更新が従業員に周知される仕組みがありますか？				

## 4. 平常時におけるBCPの策定と運用（中級コース）

BCP を策定し、日常的に運用する手順を説明します。この策定・運用のサイクルをあなたの会社の経営に取り込んで下さい。

### BCP

災害時において中核事業を中断させないようにする、または、万一事業活動が中断した場合に目標復旧時間内に重要な機能を再開させるための手順を記したものであり、災害時に利用するものです。

### BCP サイクル

組織が存続し続けるために中核事業の特定と事業継続に関する障害を認識し、災害時等において当該事業を継続するための手順(BCP)の確立、及び、その手順を有効に機能させるための教育や訓練、更新、災害に対する事前対策までを含めた管理プロセスのことを一般にBCM(事業継続管理)といいます。

ただし本指針では、BCP(事業継続計画)を作成し、それを適切な状態に維持するための様々な活動を継続的に実施するという意味で、「BCP サイクル」と表すこととします。

### プロセスとステップ

本指針で説明する BCP サイクルは、次の5つの「プロセス」から構成されます。

- ① 事業を理解する
- ② BCP の準備、事前対策を検討する
- ③ BCP を作成する
- ④ BCP 文化を定着させる
- ⑤ BCP の診断、維持・更新を行う

これらの各プロセスは、いくつかの具体的な実施項目に分けられています。  
この細分化された実施項目を、本指針では「ステップ」と表します。

そのため、「それぞれのプロセスは、いくつかのステップから構成されている。」と理解して下さい。



## BCP サイクル

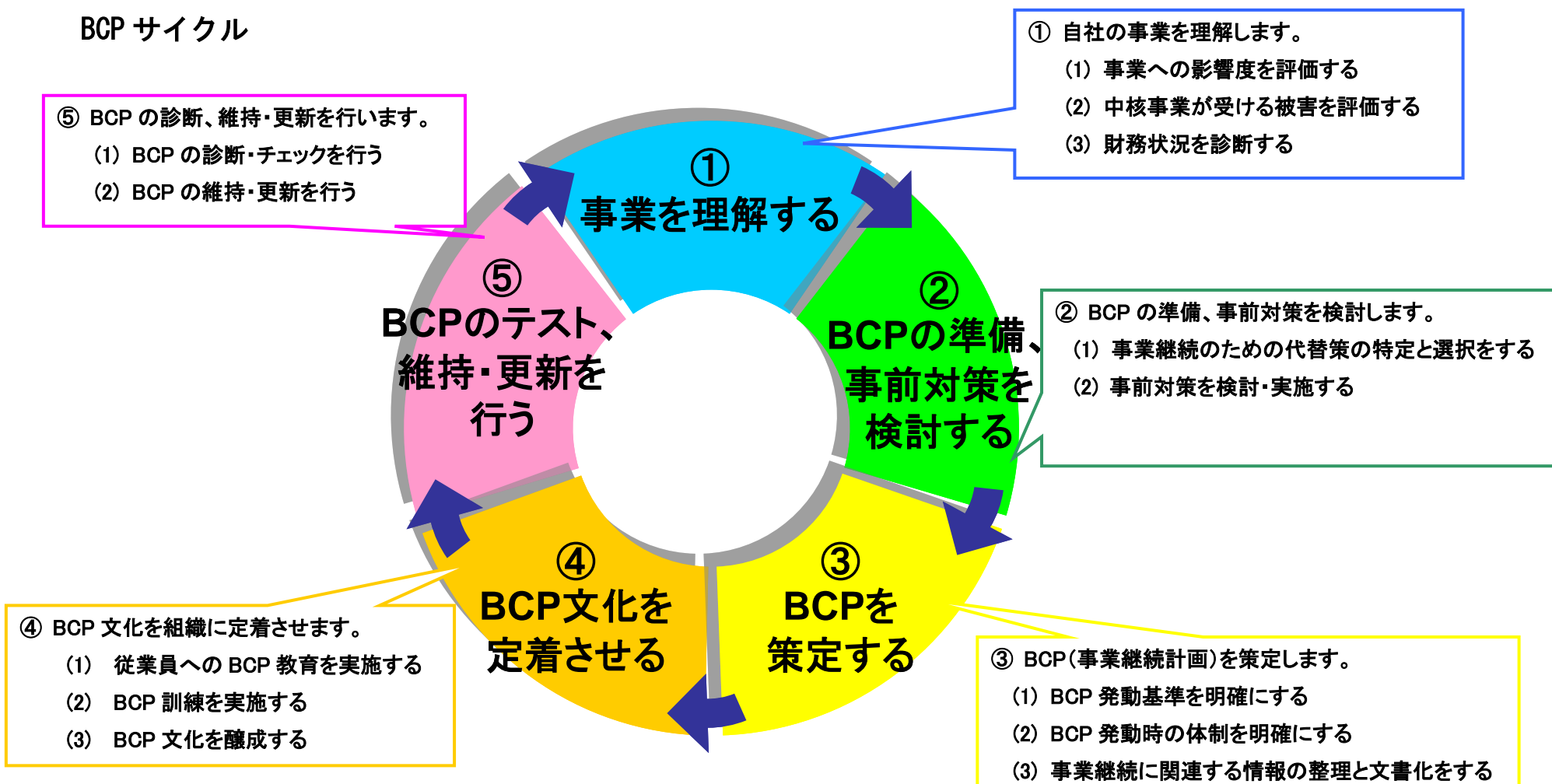


図 4.1-1 BCPの策定・運用サイクル



## 4.1 事業を理解する

### (1) このプロセスの目的

企業においては、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務がありますが、大災害や大事故の発生時には、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ていかなければなりません。そのため、まずどの商品を優先的につくるか、どのサービスを優先的に提供するかという判断を迫られます。

このプロセスでは、当プロセスを終えた段階で、あなたの会社について以下の質問に明確に回答できるようになっていることを期待しています。

- ①あなたの会社の中核事業（製品やサービス）は何ですか？
- ②緊急事態が発生した場合、中核事業の復旧までに許容される期限（期日、納期）を把握していますか？
- ③中核事業の継続に不可欠な資源にはどのようなものがありますか？
- ④重要業務に大きな影響を与える災害にはどのようなものがありますか？

### (2) このプロセスでの実施内容

- 4.1.1 事業への影響度を評価する
- 4.1.2 中核事業が受ける被害を評価する
- 4.1.3 財務状況を分析する

## 4.1.1 事業への影響度を評価する

### (1) このステップの目的

企業においては、大小様々な事業と、それに関わるいくつかの業務がありますが、大災害や大事故によってあなたの会社の施設や設備、または社員が被害を受けると、発災前と同じ量の商品や同じ質のサービスを顧客に提供することが難しくなります。そのため、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ていく場合には、まずどの商品を優先的につくるか、どのサービスを優先的に提供するかという判断を迫られます。

このステップでは、あなたの会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業と、それを構成する営業、情報システム運用等のいくつかの業務（それぞれ「中核事業」、「重要業務」といいます。）が何であるかを把握するとともに、その中核事業（業務）を継続するためにはどのような障害があるか、また、その事業を復旧させるために許容される時間を把握します<sup>1</sup>。

- ①優先的に事業復旧すべき重要業務を把握する
- ②事業継続のための障害を把握する
- ③目標復旧時間を決める

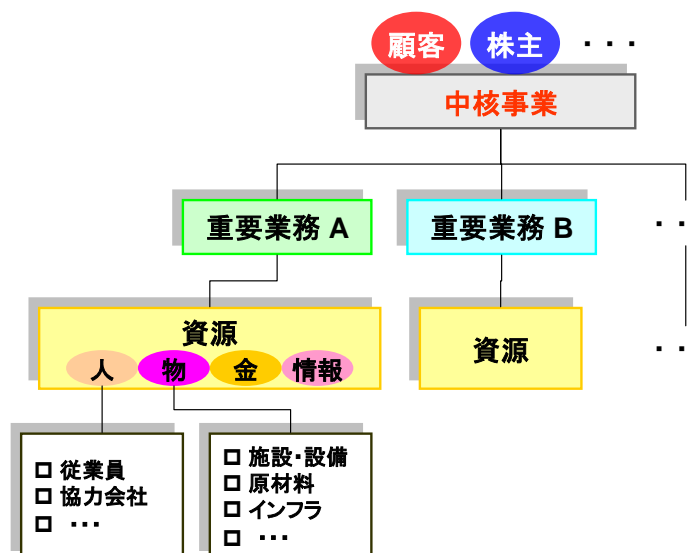


図 4.1-2 中核事業、重要業務、資源の関係

<sup>1</sup> このような中核事業の特定とそれに係るボトルネックの把握のプロセスを、特にビジネスインパクト分析（BIA: Business Impact analysis）、事業影響度分析と呼びます。

## 4.1.1.1 優先的に事業復旧すべき中核事業を把握する

### (1) 実施のポイント

まずは、あなたの会社における中核事業を選び出し、その中での優先順位を付けます。ここでいう「中核事業」とは、それを失うと、あなたの会社の経営状態に甚大な影響を与える事業のことであり、広義的には、長期的に見て会社の評判や世間のイメージ失墜につながる事業も含まれますが、一般的な中小企業の場合は、大企業に比べて事業の数が少ないことから、商品の種類や顧客等の視点から特定することになります。この中核事業の特定無くして、有効なBCPは策定できません。

中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるものですが、事業規模が決して大きくない会社の場合は、中核事業が明確な場合も多々ありますので、手始めとしては、重要として思いつく事業をいくつかあげて、その中で、財務面、顧客関係面、社会的要求面から、優先順位を付けてもよいでしょう。

中核事業を特定する際には、以下のような視点で考えると効率的であるとされています。

あなたの会社におけるいくつかの事業において、「〇〇事業の操業が停止してしまったらどうなるか?」、「どのような損害が出るか?」をイメージしながら考えてみてください。

- ①あなたの会社の売上げに最も寄与している事業は何ですか?
- ②商品の納期、顧客と確約しているサービスの提供時間等、期限が定められている事業のうち、その延滞があなたの会社に与える損害が最も大きい事業は何ですか?また、その事業は、どの程度の遅延時間までならば許容されますか?
- ③あなたの会社に課せられている法的または財政的な責務はありますか?ある場合、それ満たすためには、どの事業が必要ですか?
- ④市場シェアや会社の評判を維持するためには、どの事業が重要ですか?

## 4.1.1.2 事業継続のための障害を把握する

### (1) 実施のポイント

ここでは、特定した中核事業に対して、その事業を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）を把握します。

例えば、中核事業の一つが、「顧客“甲”に対して、製品“A”を製造・提供すること」であるとして、この場合、製品“A”をひたすら作り続けなければよいわけではなく、その他にも受注、出荷、配送、支払い、決済といった、中核事業に付随する業務も不可欠であることはいまでもありません。そのため、まずは当該中核事業の遂行に必要な「重要業務」をすべて把握し、それに必要となる資源を具体的に考えていくことが望ましいでしょう。

なお、効率的に考えるための方法のひとつに、例えば、以下のような資源が「利用できなくなった」、または「無くなった」場合に、重要業務が継続できるかどうかを想像する方法があります。

従業員、工場等の施設・店舗、設備（製造用機材等）、原材料等の供給、パソコン（インターネットや電子メールを含む）、情報管理システム、電話、電力、ガス、水道、納品のための輸送手段、各種書類・帳票類、その他
--

この時、項目ごとの重要度を把握するために、「ほぼ操業できなくなる」、「人手による代替等で、一部は操業できる」、「操業にはまったく支障がない」のどれにあてはまるかを整理すると、重要業務に不可欠な資源が把握できます。ここで、「重要業務に不可欠な資源」は、同時に「中核事業に不可欠な資源」であるともいえますから、結果として、中核事業を継続するための基本的な障害（本指針では、この障害を「ボトルネック資源」といいます。）を把握できたこととなります。

また、これらの項目以外に、あなたの会社の事業に特化した障害もあると思われますが、それは日常の業務において、ある程度認識されているはずですので、それも併せて整理するのがよいでしょう。

### 4.1.1.3 目標復旧時間を決める

#### (1) 実施のポイント

災害時における中核事業復旧の遅れは、その分だけ、事業機会の損失を被っているということになります。事業復旧が大きく遅れると、最悪の場合、主要な顧客との取引解消にもつながるため、結果として会社の存続が危ぶまれることは想像に難しくありません。そこで事業中断による被害を極力小さく抑えるためには、中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる目標復旧時間<sup>2</sup>を決める必要があります。

目標復旧時間を決めるにあたっては、最低限、以下の2つを考慮する必要があります。

- ① 中核事業に関わる取引先やサプライチェーンの要請
- ② あなたの会社の財務状況にもとづく時間

まず①については、中核事業の特定により、それに関連する取引先やサプライチェーンに含まれる会社が把握できますので、あなたの会社が被災した場合に、それらの取引先から許容される事業停止時間の限度を把握しなければなりません。これは、取引先の経営者や幹部従業員との直接的なコミュニケーション等を通して把握・調整しておくべき事項です。

一方、②については、特定した中核事業の停止による損失に対して、あなたの会社の資金が耐えられる限界の期間を見積もっておく必要があります。具体的には、中核事業が停止した場合の収入の途絶に加えて、納期遅延等による違約金、その間の従業員の賃金、災害対応のための臨時人員の賃金、事業所や設備機器が被災した場合の修繕や新規調達費用等が発生しますので、それらの費用負担に対して、どれだけの期間耐えられる資金があなたの会社にあるかを見極めなければなりません。

以上の2点を十分に加味した上で、目標復旧時間を設定して下さい。

ただし、①について、被災の程度や理由により、取引先からの許容の度合いが変化することも考えられます。例えば、広域的な自然災害によって道路やライフライン等が甚大な被害を受けたため、周辺地域の人命救助を優先するため<sup>3</sup>等、事業の早期復旧に着手できない場合には、取引先からの許容の度合いが変わることがあります。

そのため、目標復旧時間を設定した上で、万が一実際に被災してしまった際には、被災の規模や状況により、取引先に対して、目標設定時間よりも事業復旧が遅れることに関する理解を求めることが必要になるでしょう。

<sup>2</sup>中核事業が復旧するまでの目標時間のことを、特に「目標復旧時間」といいます。

<sup>3</sup>地震により瓦礫の下敷きになった場合など、一般的な人間の生存可能性は3日間がデッドラインとされており、この期間は特に人命救助対応に対する理解を求める必要があります。

なお、過去の災害時における被災企業の目標復旧時間の設定事例がありますので、業種や被災状況に留意した上で参考にしながら、目標復旧時間を設定して下さい。

(目標復旧時間を検討する際には、資料 05、資料 06、資料 07 が参考にできます。)

**【BCP 帳票への記入】**

- ここまでの検討結果を整理するために、“[様式-01]中核事業に係る情報”が利用できます。
- ここに整理される情報はあくまで基本的な情報ですので、その他に必要な情報は、備考欄を活用するなどして、参照しやすいように整理して下さい。

## 4.1.2 中核事業が受ける被害を評価する

### (1) このステップの目的

このステップの目的は、あなたの会社の中核事業が受ける可能性がある被害にはどのようなものがあるかを把握し、被害の大きさを評価することです。これにより、中核事業を被害から守るための取組みを検討することが可能となります。

### (2) 実施のポイント

このステップでは、前のステップで決定したあなたの会社の中核事業が受ける被害の程度を評価します。その際、以下の手順により評価することができます。

#### ① 中核事業が影響を受ける可能性が高いと思われる災害を想定する

一般的に企業が影響を受ける災害には、地震、風水害、火災、鳥インフルエンザのような感染症等、様々なものがあります。理想的には、あらゆる災害に対して中核事業が受ける影響を評価するべきですが、現実的には容易ではありません。そのため、いくつかの代表的な災害を想定して、中核事業の被害を評価することが望ましいでしょう。ただしその際、災害として想定する規模（地震であれば震度）も同時に想定しておくようにして下さい。この規模の設定について、どれくらいが妥当かという基準は一般的にはなく、企業ごとに異なるものですので、経営者による意思確認は重要となります。

（災害を検討する際には、資料 03 が参考にできます。）

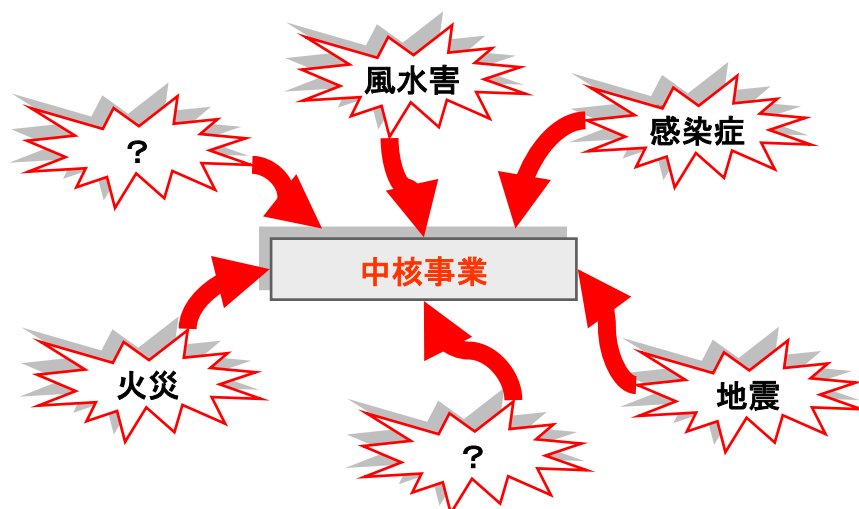


図 4.1-3 中核事業に影響を及ぼす様々な影響

## ② 想定した各災害が中核事業のボトルネック資源に与える影響を評価する

ここでは、前のステップで把握したボトルネック資源（事業継続のための障害となる資源）を利用します。

「ほぼ操業できなくなる」または「人手による代替等で、一部は操業できる」と評価した各ボトルネック資源に対して、想定している災害が与える影響をそれぞれ考えて下さい。なお、ここでは、「重要業務」におけるボトルネック資源は、同時に「中核事業」のボトルネック資源であることを前提とします。

この時、影響の度合いの目安として、次の 1)～3)に示す3段階で判断してもよいでしょう。また、影響度が判断できない場合は、高めの影響として想定しておくほうが、中核事業の継続検討において確実性をもたせるものになるでしょう。

- 1) 想定した災害により、ボトルネック資源は、目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の量の影響を受ける、または、目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の時間、影響を受け続けると考えられる
- 2) 想定した災害により、ボトルネック資源は、ある程度の量／時間は影響を受けるが、目標復旧時間内の復旧には間に合うと考えられる
- 3) 想定した災害からはほとんど被害を受けないと考えられる

例として、「電力」がなくなると、中核事業が「ほぼ操業できなくなる」と、あなたが評価したとしましょう。

そして、想定している災害の一つが「震度6強の地震」である場合、それにより「電力」が受ける影響はどの程度かを考えてみて下さい。これは具体的には、あなたの会社付近で震度6強の地震が発生した場合、何時間または何日間程度、電力の供給が停止するかという質問に置き換えることができます。

この時仮に、ボトルネック資源である「電力」への影響が、上の選択肢 1)のように、中核事業の目標復旧時間に間に合わない程度であるとすると、結果として「震度6強の地震により電力が被害を受けると、中核事業を目標復旧時間内に復旧することはできない」という結論が導かれます。

このような分析を中核事業に必要なすべてのボトルネック資源について行って下さい。そうすることにより、ここで想定している災害が各ボトルネックに与える影響を把握できます。

（災害が資源に与える影響を検討する際には、資料 03、資料 04 が参考にできます。）



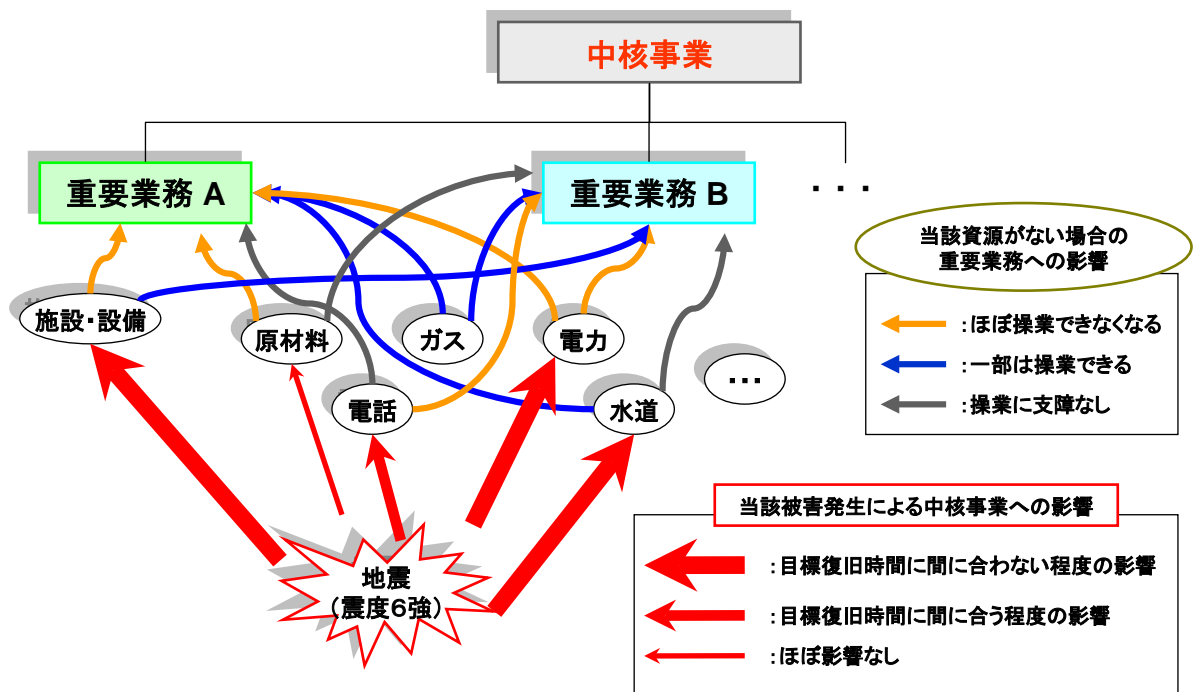


図 4.1-4 地震（震度6強）が中核事業に与える影響のイメージ

次の表の1~3に該当するボトルネック資源は、中核事業の復旧を大きく左右する要素といえるものです。特に1に該当するボトルネックが多いほど、想定した災害が中核事業に与える影響が大きいということになります。

ボトルネック資源の特性	人手による一部代替などが不可能な資源		2	1
	人手による一部代替などが可能な資源			3
	中核事業の継続には支障がない資源			
	C) ほとんど被害を受けない	B) ある程度の量/時間は影響を受けるが、目標復旧時間内の復旧には間に合う(と考えられる)	A) 目標復旧時間内の復旧に間に合わない程度の影響を受ける(と考えられる)	
想定している災害からボトルネック資源が受ける影響の度合い				

1.~3.に該当するボトルネック資源は、中核事業の復旧を大きく左右する要素といえる。この範囲に含まれるボトルネック資源が多いほど、想定した災害が中核事業に与える影響が大きい。

図 4.1-5 ボトルネック資源が中核事業の復旧に与える影響度

以上の手順により、ある一つの災害がボトルネックを通して中核事業に与える影響の全体を把握することができますが、引き続き、他の災害についても同様の手順を実施することが望まれます。

このような分析はそれ相応の時間を要しますが、大事なことは、「どのような災害によってボトルネックがどの程度の影響を受け、中核事業の継続にどの程度の支障をきたすのか？」を漏れなく把握することです。したがって、経営者の判断により、災害の種類・規模と、中核事業への影響の大きさを対応づけて設定し、以降のステップに進むことも許可されます。その場合、影響度の妥当性は継続的なBCPの運用において改善すればよいでしょう。

また、上述した影響度の評価を実施するために、**[様式 06]** の「中核事業影響度評価フォーム」を用意していますので、より体系的に分析してみたい場合には、こちらを利用することも推奨されます。

## 4.1.3 財務状況を診断する

### (1) このステップの目的

このステップの目的は、あなたの会社の事業所建屋の状態や現在の資産状況、損益の状況をもとに、あなたの会社が地震等により被災した場合、事業を復旧・継続するのに必要な金額を算出します。建物・設備の復旧費用と事業が中断されることによる損失（キャッシュフローの悪化額）を予測して、復旧費用の総額を計算します。また、あなたの会社が事業の復旧に対して借入が必要となるかどうかを把握します。

あなたの会社のキャッシュフローが被災後どのようになるかを具体的に認識することにより、被害を軽減するための以下のような事前対策を採るべきかどうかの判断が可能になります。なお、事前対策には、人的被害、物損被害、経済的被害がありますが、このステップで検討するのは、経済的被害に対する事前対策にあたります。（人的被害、物損被害に対する事前対策は、本指針 4.2.2 の「事前対策を検討・実施する」において別途検討します。）

- 1ヶ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保
- 適切な損害保険の加入
- 事前対策実施 等

一つ目の項目で「1ヶ月程度」としている趣旨は、緊急事態発生月の従業員給与や仕入品購入用資金の目安としたものであることに留意して下さい。

災害発生後には、多くの中小企業で復旧資金の借入が必要になるものと考えられます。このBCPを実行することによって、災害発生後の政府系中小企業金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度をより有効に活用できます。また、この分析・検討結果を持って、政府系中小企業金融機関や保証協会等に相談に行くことにより、災害復旧貸付の審査が円滑かつ迅速に進められることが期待されます。

（被災中小企業に対する公的支援制度については、資料10が参考にできます。）

### (2) 実施のポイント

財務状況を評価するために、ここでは、「財務診断モデル」を利用します。この時、あなたの会社に関する①の情報が必要となりますので、財務諸表等を参照しながら、当該情報を把握して下さい。これらの情報を漏れなく入力することにより、②の情報が自動的に計算されます。

#### ① 財務診断に必要な情報

- 災害の種類と規模
- 事業所建屋の建築年次、構造種類、簿価
- 主な資産の種類と簿価
- 毎月の固定費と変動費
- 緊急事態に遭遇した場合の復旧日数や復旧費用の推定値 等

② 財務診断により得られる情報

- 主な資産の種類と簿事後の毎月キャッシュフロー予測（収入と支出）
- 必要な借入金額
- 毎年の返済可能額 等

「財務診断シート」を利用して下さい。

ここでの診断結果は、本指針 4.2.2 の「事前対策を検討・実施する」において、事前に導入すべき対策の検討において利用することができます。

「4.2 BCPの準備、事前対策を検討する」に進んで下さい。

## 4.2 BCP の準備、事前対策を検討する

### (1) このプロセスの目的

このプロセスでは、緊急事態発生時において、あなたの会社の中核事業を継続・復旧させるための準備及び事前対策を検討します。

このプロセスで検討する項目は、具体的に次の2つです。

- ① BCP 発動時のボトルネック資源の代替案
- ② 事前の対策

はじめに、① では、前のプロセス「4.1 事業を理解する」で把握したボトルネック資源を、緊急事態発生時にどのように確保するかについて事前に把握しておくことが目的です。この検討をしておくことにより、緊急時における事業復旧をより迅速に行うことができるからです。

一方、中核事業の継続のためには、そもそも災害等が発生しても、大きな被害を受けないことがもっとも望ましいのですから、前のプロセス「4.1 事業を理解する」で把握した、中核事業に大きな影響を与える災害及びボトルネックに対して、事前の対策を検討しておくことが望ましいといえます。これが② の目的です。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### 4.2.1 事業継続のための代替策の特定と選択をする

#### 4.2.2 事前対策を検討・実施する

## 4.2.1 事業継続のための代替策の特定と選択をする

### (1) このステップの目的

中核事業を目標復旧時間内に復旧させるためには、緊急事態発生時に、中核事業の継続においてボトルネックとなる必要資源（人、物、金、情報等）をどのように確保するかが重要なことはいうまでもありません。

このステップでは、中核事業の復旧を極力早めるために、前のプロセス「① 事業を理解する」で把握したボトルネック資源について、緊急事態発生時における確保の方法や手段を事前に検討し、把握することを目的としています。

### (2) 実施のポイント

必要な資源が災害により被害を受けていなければ問題はありますが、被災して利用ができなくなってしまった場合は、代替資源を確保する手段を選択しなければなりません。

このような選択肢には導入のための労力や費用の面において様々なレベルがありますので、最終的には、あなたの会社がBCP運用に対してどれだけの知恵・人材・資金を投入できるかを総合的に判断して決めることが望まれます。

また、BCP運用に対して余力以上の投資をしすぎて、通常の操業に大きな支障をきたすようでは本末転倒です。したがって、決して無理はせず、継続的に運用していくことが可能である「身の丈に合ったBCP」を検討する必要があります。

#### ① 情報連絡の拠点となる場所の確保

緊急事態発生時において、取引先等への早期の連絡は非常に重要であるとともに、従業員に対して事業継続対応の指揮命令を連絡するための拠点場所を確保する必要があります。あなたの会社社屋自体に影響がなければその場所で構いませんが、被害を受けた場合にどうするかを考えておく必要があります<sup>4</sup>。例えば、事業所が複数ある場合は、被災してない方の事業所を採用することが考えられます。また、事業所が一つしかなく、そこが被災してしまった場合には、近所の商工会議所や公的施設等が利用可能かどうかを検討する必要があります。また、場合によっては、自動車内を拠点とせざるを得ない場合もあります。

#### ② 被災した重要施設・設備の代替確保

中核事業の継続に関わる重要施設や設備が被災した場合の代替確保方針を決定し

<sup>4</sup> 例として、大規模地震の際には、建物の安全検査が終わるまでは社屋内に入れない、または、従業員の入館を強制できないといった状況が発生し得ます。

ます。

特に製造業の場合、施設・設備の代替確保には、以下のようなものがあります。

- 1) 同一の機能をもつ施設を協力会社等に所有し、併行で操業しておく方法
- 2) 回復用の作業施設と設備類を保持する方法
- 3) 回復用の作業場所のみ確保（または、確保すべき場所を具体的に想定）しておき、設備は購入やリース等により確保する方法
- 4) 他製品の製造施設・設備を一時的に転用する方法
- 5) 回復用の作業場所（場合によっては設備も含む）を、同業組合等を通して、他社と提供し合えるように協定を締結しておく方法
- 6) 違う場所において新たに施設を建設する方法

このうち、コストや効率の問題から、特に中小企業においては選択しにくい代替方針もありますが、基本的にはこれらの選択肢から代替方針を検討することになります。また、この代替方針は時間の進展にもとづいて検討する必要があります。具体例としては以下のように、時系列に従って、適当な代替方針を組み合わせることが重要となりますので、そのような方針もこのステップで検討しておくことが望ましいでしょう。

- 1) 発災後3日間は、社内の他の設備を利用して事業を一部でも継続する。
- 2) その間に本来の設備を新たに購入またはリースの手配を行い、社内の回復用作業場所で3週間は事業を継続する。
- 3) その間に、プレハブ等により、仮施設を建設する。

### ③ 臨時従業員の確保

緊急事態発生により、あなたの会社の従業員が業務に従事できない場合の人員代替方針を決定します。

例えば、地震により自宅が被災した従業員が多く発生し、あなたの会社の事業継続に従事できる従業員が不足する場合、または、インフルエンザの大流行により、従業員の多くが出社できなくなる場合等です。

また、緊急事態発生時には、大きく分けて「被災生活支援のための要員」と「事業復旧のための要員」との2通りが必要となります。前者は、組合や、日頃より親交の深い近隣の方等に支援を依頼することが<sup>5</sup>考えられます。後者は、あなたの会社

<sup>5</sup> 中越地震や新潟豪雨の際も、場所によっては近隣同士の相互支援がなされたという事例があります。

の業務について知見があることが望まれますので、会社のOB等に依頼する等が考えられます。このような点も含めて、臨時従業員の確保に関する方針を定めておくことは、経営者として重要です。

#### ④ 資金調達の方針

緊急事態の発生により、その後の対応には少なからずの資金が必要となります。そのため、資金調達方法に多様性をもたせるといった検討も含めて、以下のような資金調達方針について決定して下さい。

- 損害保険への加入
- 共済制度の活用
- 各種融資の活用
- 手持ち資金の事前確保

#### ⑤ 通信手段・各種インフラの代替方針

中核事業の継続に電話や電力、ガス、水道等が必要な場合には、可能な限りの代替策を検討しておく必要があります。

#### ⑥ 情報のバックアップ方針

中核事業の継続に必要な情報は、電子データ、紙データに関わらず複製を作成し、同じ災害で被災しない場所に保存しておくことが重要となります。

また、中核事業を支える特別な情報システムがある場合は、バックアップシステムの整備も必要となります。

情報のバックアップ実施におけるポイントとしては、以下のものがあります。

- 重要業務に必須となる情報は何かを把握する
- 電子・紙データの複製の保管場所を決定する
- 情報のバックアップを取る頻度等を決定する
- 非常用電源や回線等の二重化対策を検討し、必要であれば導入する

#### 【BCP 帳票への記入】

- ここまでの検討結果を、“[様式-03]事業継続に係る各種資源の代替の情報”を利用して整理して下さい。

これまでの分析で得られた結果に基づき、目標復旧時間内に事業を復旧できるようにするための事前対策を検討します。



## 4.2.2 BCP の準備、事前対策を検討する

### (1) このステップの目的

中小企業 BCP（事業継続計画）は、緊急事態発生時においても中核事業を継続、または早期復旧させるためのものです。しかし、本来ならば、あなたの会社の従業員、事務所や工場、または中核事業に必要な設備等が被災しないことが望ましいことはいうまでもありません。

このステップでは、これまでの分析で得られた結果に基づき、目標復旧時間内に事業を復旧できるようにするための事前対策を検討します。

### (2) 実施のポイント

BCP において事前に対策を実施する理由は、あなたの会社が被災した場合に、中核事業の目標復旧時間内での復旧を達成させるためです。そのためには、中核事業のボトルネックである資源（人、物、金、情報等）を災害の影響から保護する、または、代替の準備をするといった対策が必要となってくるのです。

そのため結果的には、これまでの検討で把握された中核事業のすべてのボトルネックについて、何らかの対策を取ることが必要になります。

なお、事前対策は、「ソフトウェア対策」と「ハードウェア対策」の2つに大別できます。

#### ソフトウェア対策

- ・ 避難計画を作成する
- ・ 従業員連絡リストを作成する
- ・ 防災に関する従業員教育をする
- ・ ハザードマップを調べる 等

#### ハードウェア対策

- ・ 施設を耐震化する
- ・ 棚を壁に固定する
- ・ 防災用具を購入する など

一般的には、ソフトウェア対策には従業員の労力、ハードウェア対策には導入資金がもっとも必要とされますが、会社には投入できる人員や予算上の限度がありますから、すべてのボトルネックを解消するための対策を一度に実施することは、現実的に考えても難しいでしょう。そのため、まずは、ハードウェア対策と比べて費用面での負担が少ないソフトウェア対策を確実に実施し、多額の費用が発生すると見積られるハードウェア対策については、本業での利益が出たら、それを少しずつ対策に投資するようにして、数年間程度を目処にすべてのボトルネック対策完了

を目指すほうが、無理が少なく済むかもしれません。そのためには、本指針で示しているBCPサイクルを運用するにあたり、2回目以降のサイクルで実施することになります。

ただしその場合には、「どのボトルネック対策から実施していくべきか？」という優先順位付けの判断が必要です。その際の判断基準として、「① 事業を理解する」で整理した、以下の視点が有効です。

1. 中核事業が影響を受ける可能性が高いと思われる災害
2. 想定した災害により影響を受ける中核事業上のボトルネック

これらの視点に基づき、対策の優先順位を決めたら、順次、対策の実施に取りかかって下さい。

また、事業所建屋の耐震化や防災に資する設備導入等、事前のハードウェア対策のための融資制度が、中小企業庁等により検討されています。このような制度においては、BCP策定済みの中小企業に対する利率優遇措置も検討されていますので、このような各種の融資制度があることを把握し、情報収集に努めることも、事業継続活動として重要であるといえるでしょう。

(中小企業向けの災害対策支援制度については、資料09が参考にできます。)

#### 【事前対策の検討にあたって】

本指針「VI 事前対策メニュー一覧」に、一般的な対策項目と、それに要する費用の目安が示されていますので、事前の対策を検討にあたっては、そちらを利用するとよいでしょう。

「4.3 BCPを策定する」に進んで下さい。

## 4.3 BCPを策定する

### (1) このプロセスの目的

緊急事態発生時においても、経営者は会社の経営を継続させる必要があります。そのためには、限られた資源を最大限に利用して、まずは会社の中核事業から優先的に対応し、目標復旧時間内に復旧させていくという手順を踏むのがBCPの基本的な考え方です。

緊急事態発生時において、中核事業を目標復旧時間内に回復させるための手順を示すものが、BCPです。

このプロセスでは、基本的なBCPの策定と、それを、いつ、どのような体制で利用するかについて事前に整理することを目的としています。

### (2) このプロセスでの実施内容

- 4.3.1 BCP発動基準を明確にする
- 4.3.2 BCP発動時の体制を明確にする
- 4.3.3 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

## 4.3.1 BCP 発動基準を明確にする

### (1) このステップの目的

あなたの会社に発生した緊急時において、策定した BCP を有効に機能させるためには、BCP の発動基準を明確にしておくことが大変重要であり、発動されたか、されていないのかよくわからないような状況では、各従業員はどのように対応すべきかの判断が付かなくなります。その結果、所定の対応を迅速に実行することができず、最悪の場合、目標復旧時間内に中核事業を復旧させられない結果となることも考えられます。

このプロセスでは、「どのような場合に BCP を発動するか？」という基準を事前に明確化しておくことを目的としています。

### (2) 実施のポイント

BCP の発動基準を設定するにあたってのポイントは、あなたの会社の中核事業のボトルネックが何らかの影響を受け、かつ、それに対して早期の対応をしなければ、目標復旧時間内に中核事業を復旧させることができない場合を正しく把握する必要があるということです。

そのため、「4.1 事業を理解する」のプロセスで把握した、中核事業のボトルネックと、そのボトルネックに影響を与える可能性のある災害の結果を利用して、災害とその規模、被災しているボトルネックの種類にもとづいて、BCP 発動基準を定めることが望ましいでしょう。

## 4.3.2 BCP 発動時の体制を明確にする

### (1) このステップの目的

ここでの目的は、緊急事態が発生した場合における BCP 発動後の対応体制を明確にしておくことです。

### (2) 実施のポイント

緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって従業員を先導することが重要です。経営者は、指揮命令と情報の管理に注力することになります。また、BCP発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、例として以下の機能をもった組織体制が望まれます<sup>6</sup>。

- 復旧対応機能 …施設や設備の復旧等、社内における復旧対応
- 外部対応機能 …取引先や協力会社、組合や商工会との連絡や各種調整
- 財務管理機能 …事業復旧のための資金調達や各種決済
- ロジスティックス機能 …従業員の参集管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

これらの機能ごとにチームを構成し、チームリーダーへの指揮命令をリーダー（社長等）が行い、チーム内の指揮命令はチームリーダーが行うという体制が望まれます。また、このようなトップダウンの体制を有効に機能させるためには、リーダーとなる人物と普段より意思疎通を多くとっている、いわゆる「社長の右腕」のような従業員がサブリーダーになることがポイントです。このような従業員を、事前に想定しておくことが望ましいでしょう。

なお、各チームの人数をそれぞれ同程度の人数にする必要はまったくありません。そのチームの役割に必要な人数をそれぞれ割り振ればよいのです。

また、以下のような場合においての体制づくりの考え方も示しておきます。

---

<sup>6</sup> このような組織体制は、阪神・淡路大震災や平成 16 年の新潟豪雨により被災した企業へのヒアリングより得られた、事業復旧のために有効な体制の一例です。なお、類似の組織体制を提示しているものには、アメリカの ICS（Incident Commando System）と呼ばれる災害時指揮システム等があります。

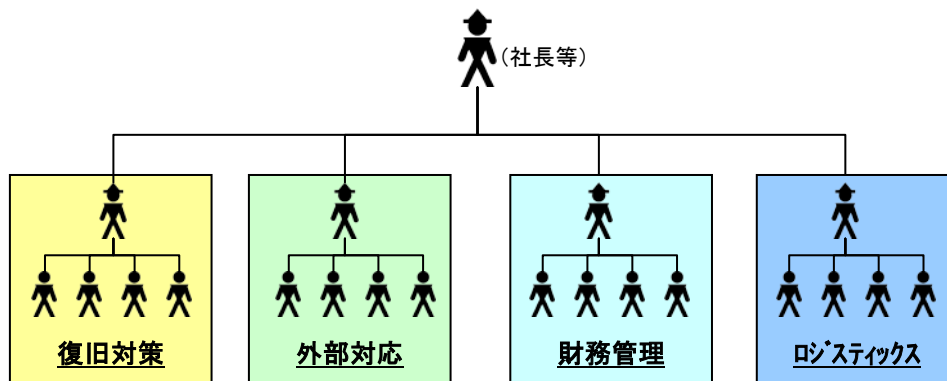


図 4. 3-1 BCP 発動時におけるチーム体制の例

(ア) 比較的従業員が多く、各チームが数十名規模になる場合

このような場合、チームをさらにいくつかのサブチーム（数人規模）に分割し、各サブチームにもリーダーを立てることが望まれます。サブチームのリーダーへの命令は、当該チームのリーダーが実施することになります。

(イ) 各チームが 1~2 名程度しかいない場合

このような場合、全体のリーダーがチームリーダーも兼ねることになります。またはサブリーダーを選出した上で、その人とチームリーダーの役割を分け合う等の対応が考えられます。

### 4.3.3 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

#### (1) このステップの目的

緊急事態発生時の事業継続において必要となる情報を、BCP として事前に整理しておくことは、その目的のためには非常に有効なことです。

ここでは、それらの情報を整理し、付属の帳票フォーマットに記入することにより、BCP の文書化を実施します。

#### (2) 実施のポイント

ここで策定する BCP は、大きく分けて次の 2 つの要素からなります。

- |                                  |
|----------------------------------|
| ①BCP の発動フロー<br>②事業継続に必要な各種情報の帳票類 |
|----------------------------------|

#### ① 「BCPの発動フロー」について

BCP 発動条件が満たされるような緊急事態が発生すると、「二次災害の防止」や「被災状況の把握」といった初動対応を手始めに、BCP にもとづいた事業継続対応を実施していきます。

ここでは、初動対応から事業復旧にいたるまでの基本的な対応手順のひな形となる「BCP の発動フロー」を添付していますので、BCP 策定の第一段階としては、これを利用してよいでしょう。

もちろん、あなたの会社の特性や、目標として掲げた中核事業の復旧時間などの制約により、このフローの一部、または全体を調整する必要も出てくると考えられますので、その点は柔軟に考え、あなたの企業にフィットした BCP の策定を心がけて下さい。

#### ② 「事業継続に必要な各種情報の帳票類」について

このステップでは、① の「BCP の発動フロー」に示される手順ごとに、必要となる情報を整理し、文書化を行います。

ここでは、情報を整理する帳票のひな形となる様式集（次ページ参照）を添付していますので、BCP 策定の第一段階としては、この様式を利用して情報を整理してもよいでしょう。これにより、基本的な BCP が策定できます。

表 4.3-1 BCP 様式類一覧

要求度	様式No.	様式名	指針上の関連プロセス・ステップ	備考
必須	様式01	BCP表紙・目次	冊子に束ねる際の表紙と目次。	
必須	様式02	BCPの基本方針	当プロセスで整理する。	
必須	様式03	BCPの策定・運用体制	当プロセスで整理する。	
必須	様式04	従業員携帯カード	当プロセスで整理する。	
任意	様式05	複数企業連携によるBCPの策定・運用体制	本指針の上級コースで使用	同業者組合等、複数の企業が連携してBCPに取り組む際の体制等を整理する。
必須	様式06	中核事業に係る情報	4.1.1「事業影響度を評価する」において整理する。	中核事業が複数ある場合は個別に帳票を作成する。
任意	様式07	中核事業影響度評価フォーム	4.1.2「中核事業が受ける被害を評価する」において利用する。	
必須	様式08	事業継続に係る各種資源の代替の情報	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」において整理する。	
必須	様式09	事前対策のための投資計画	4.2 (2) ②「事前対策を検討・実施する」において整理する。	ある程度の資金が必要であることから、中長期的な整備計画を立案する。
必須	様式10	避難計画シート	当プロセスで整理する。	
必須	様式11	主要組織の連絡先	同上。ボトルネックの被害軽減や代替や修理に関する組織を主に整理する。	組織数分の帳票を作成する。 (消防、病院、インフラ企業等を優先)
必須	様式12-1	従業員連絡先リスト【従業員一覧】	当プロセスで整理する。	
必須	様式12-2	従業員連絡先リスト【従業員個別用】	当プロセスで整理する。	従業員数分の帳票を作成する。
任意	様式12-3	従業員連絡先リスト【基本情報整理用】	当プロセスで整理する。	【様式12-1】及び【様式12-2】を利用する場合、本様式の作成は任意とする。



任意	様式13	情報通信手段の情報	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」において検討した通信手段について、具体化しておくことが望ましい。	情報通信手段ごとに帳票を作成する。
必須	様式14	電話/FAX番号シート 【自社用】	当プロセスで整理する。	すべての電話番号を把握する必要はなく、中核事業に関連する、または、中核事業継続のために利用できると思われる番号を整理すればよい。
必須	様式15	主要顧客情報	① 1.「事業影響度を評価する」における中核事業特定の結果にもとづき整理する。	主要顧客数分の帳票を作成する。
必須	様式16-1	中核事業に係るボトルネック資源 【設備/機械/車両等】	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源を具体化して整理する。	ボトルネック資源ごとに帳票を作成する。
任意	様式16-2	中核事業に係るボトルネック資源 【コンピュータ機器とソフトウェア】	同上	中核事業がコンピュータ機器に大きく依存しない場合は、任意で利用する。
任意	様式16-3	中核事業に係るボトルネック資源 【その他の器具類】	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源を具体化して整理する。	
必須	様式17-1	中核事業に必要な供給品目情報	① 1.「事業影響度を評価する」において把握したボトルネック資源の結果にもとづいて、当プロセスで整理する。	
必須	様式17-2	主要供給者/業者情報 【供給品目別】	当プロセスで整理する。	供給品目数分の帳票を作成する。
必須	様式18	保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】	② 1.「事業継続のための代替策の特定と選択をする」、及び、② 2.「事前対策を検討・実施する」において、併せて検討することが望ましい。	
必須	様式19	災害対応用具チェックリスト	② 2.「事前対策を検討・実施する」において、併せて検討することが望ましい。	

任意	様式20	地域貢献活動	4.4(2)③「BCP文化を醸成する」において、平常時及び緊急時に行うことを整理する。	
----	------	--------	---	--

## 4.4 BCP 文化を定着させる

### (1) このプロセスの目的

会社へのBCPの定着という意味では、ただBCPを策定していればよいということではなく、緊急事態発生時にそれを従業員が有効に活用できなければ意味がありません。

BCPを実効性の高いものにしようとするならば、災害時にBCPを利用して実際に復旧活動にあたる従業員が、BCP運用に対して前向きに取り組む必要があることはいまでもありません。そのためには、BCPに関する訓練や教育が積極的に行われるとともに、BCP運用に対する経営者の前向きな姿勢が、会社の文化として定着することが重要になってくるのです。本指針では、そのような文化のことを「BCP文化」と表すことにします。

BCP文化が定着している状態がどのようなものであるかを明確に規定することはできませんが、例えばあなたの会社の従業員に関する以下のような質問すべてに対して、自信をもって「はい」と回答できるようになることが、このプロセスの目的といえます。

- BCP活動を実施することに従業員が賛同していますか？
- 緊急事態発生時に出社可能な従業員が出社してくれますか？
- 緊急事態発生時に何を行うべきかを各従業員が理解していますか？
- 緊急事態発生時に従業員が安否を報告してくれますか？
- 従業員が、自身や家族の安全対策に積極的に努めていますか？

### (2) このプロセスでの実施内容

#### 4.4.1 従業員へのBCP教育を実施する

#### 4.4.2 BCP訓練を実施する

#### 4.4.3 BCP文化を醸成する

## 4.4.1 従業員への BCP 教育を実施する

### (1) このステップの目的

BCP の運用は継続的な活動であり、会社が存続する限り、維持・更新とそれにもとづく教育や研修は継続的に実施していくことが必要です。そのためには、従業員に対する BCP 教育を通して BCP を会社に定着させることが重要となってきます。また、BCP 教育は、継続的に実施されることが非常に重要です。

### (2) 実施のポイント

従業員に対して行うべき BCP 教育の内容は、大きく分けて 2 つあります。以下に、具体的な実施内容例とともに示します。

### ③ 従業員に BCP を受け入れてもらう

- **BCP や防災に関する社内ディスカッション**

対策に関して従業員と議論したり、災害記事について話し合ったりすることにより、従業員の防災に対して意識づけることが重要です。

- **BCP や防災に関する勉強会**

同業組合や商工会等で勉強会を開催する等の取組みが望まれます。このような活動は災害時における地域企業同士の協力体制強化にも有効です。

### ④ 防災や災害時対応に関する知識や技能を従業員に身に付けてもらう

- **心肺蘇生法等の応急救護の受講支援**

地元消防署等では、定期的に心肺蘇生法のような応急救護の講習が開催されていることがありますので、そのような掲示や広報を見かけたら、従業員に紹介して受講を促す等、参加への積極的な支援が望まれます。

- **BCP や防災対策関連のセミナーへの参加支援**

各地の商工会議所等が、企業の BCP や防災対策に関連するセミナーや講習を開催していることがありますので、従業員に対して積極的な参加を促すことが望まれます。

## 4.4.2 BCP 訓練を実施する

### (1) このステップの目的

緊急事態発生時に BCP が有効に活用されるためには、ただ BCP を策定しただけでは不十分であり、日頃からの従業員への BCP 教育と併せて、定期的な訓練の実施が不可欠です。

訓練の目的としては、主に以下のものがあげられます。

- 策定した BCP の実効性を評価すること
- 各従業員の BCP に対する理解を深め、その活動に対して積極的に取り組むとともに、緊急事態発生時での各自の役割を明確に認識させること
- 訓練によって計画を実際に行ってみることにより、BCP の不備や欠陥等の改正すべき点を明らかにして、それらを改訂すること
- 従業員間での連携・協力を促すこと 等

### (2) 実施のポイント

BCP 訓練を無理なく実行するとともに、あなたの会社に BCP を定着させていくためには、BCP 全体を通した訓練を初めから無理に行おうとするのではなく、現在実施している防災訓練に事業継続に資する要素を追加したり、BCP 発動手順の一部分を採り上げた訓練（要素訓練）を実施したりすることにより、従業員に着実に習得させていくことが望ましいでしょう。

訓練には様々なレベルや種類がありますが、以下に、簡便かつ所要時間が少ないと考えられる順に、訓練項目を例示します。

- **机上訓練**  
策定した BCP の手順に従って、議論形式でメンバーごとの役割を確認し、実際に活動できるかどうかを検討するもの
- **電話連絡網・緊急時通報診断**  
緊急事態発生後、速やかに従業員に連絡が行き渡るかどうかを確認するもの
- **代替施設への移動訓練**  
バックアップの工場や事業所を準備している場合は、復旧要員の一部を実際に移動させ、その場所で事業を復旧させる計画を予行演習するもの

- **バックアップしているデータを取り出す訓練**

緊急時における BCP 発動を想定して、バックアップしている電子データや書類を利用できるように、バックアップ場所から取り出す訓練（情報システムを利用している場合は、代替システムを準備し、問題なく起動させられるかどうかを試す訓練を含めることが望ましい）

- **BCP 全体を通して行う訓練（総合訓練）**

また、社内訓練でなくとも、各自治体が主催する防災訓練も行われています。このような訓練に参加することは、社内の防災能力を高めるだけでなく、自治体と会社間、または、近隣の会社同士の連携や協力を高めることにもつながります。地域間での連携や協力体制は、災害発生時においての、あなたの会社の企業存続に対して、大変有効な要素となりますから、このような訓練にも積極的に参加することが望まれます。

（BCP に関する教育や訓練については、資料 15 が参考にできます。）

## 4.4.3 BCP 文化を醸成する

### (1) このステップの目的

会社全体における BCP 文化の定着という意味では、BCP に関する訓練や教育をただ実施していればよいということではなく、緊急事態発生時にそれを従業員が有効に活用できなければ、BCP の効果を十分に発揮させられません。

BCP を実効性の高いものにしようとするならば、平常時から一人ひとりの従業員が BCP に関する活動に対して前向きに取り組むとともに、BCP に対する理解を深め、自身の役割を明確に認識することが不可欠です。一方、経営者は、全社をあげて BCP に取り組むという姿勢を見せ、BCP の推進をアピールすることが望まれます。

このような活動が日常においても自然に実現されるような BCP 文化の醸成が、このプロセスの目的です。

### (2) 実施のポイント

「BCP 文化の醸成」と一言でいっても、それが一朝一夕にできあがるほど容易ではないことはいうまでもありません。そのため、このプロセスの実現には、長期的な視点で経営者と従業員の意識を高めていくことが望まれます。

あなたの会社への BCP 文化醸成を進めるにあたり、経営者及び従業員それぞれが常に意識しておくべきポイントを以下に示します。

#### ★ 経営者が意識しなければならないこと

もし、何らかの緊急事態が発生しても、あなたの会社が生き続けるためには、従業員の協力を得て BCP を完遂させる必要があります。そのためには、日常より従業員一人ひとりに BCP に対する経営者の熱意と行動を従業員に理解してもらうとともに、従業員の安全や雇用を死守するという姿勢を見せることが必要です。そうしなければ、緊急時においても従業員の最大限の協力を得られません。

#### ★ 従業員が意識しなければならないこと

もし、会社に何らかの緊急事態が発生しても、従業員の安全や雇用が守られるためには、日常からの対策活動や、緊急時における BCP の完遂が不可欠です。ただし、経営者だけの力では、緊急時に中核事業を継続させることは非常に困難ですから、日常より、従業員一人ひとりが経営者の BCP に対する熱意と行動を理解し、BCP の運用に積極的に協力する必要があります。

また、BCP 運用に対する従業員の認識を促進させるためには、BCP や防災に関する

情報の社内への発信等を、平時より継続的に実施する必要があります。

このような活動に対して従業員から深い理解を得られるためには、従業員だけでなく、取引先や協力会社、ひいては地域社会を災害による被害や経済的損失から守るといふ経営者の意志を明確に示す必要があります。

経営者が平時から実施しておくべき対応の例を以下に示します。

- **従業員との平時からのコミュニケーション**

BCP 活動に関する内容も含め、従業員との対話は不可欠です。

- **従業員のための安全対策の実施**

BCP に対する経営者の意志を示すための手段の一つとして、目に見える対策を従業員に提供することは効果的です。例えば、社宅の耐震化や地震保険への加入、家庭用防災用具の配布等があげられます。

- **取引先や協力会社、地域を大切にした事業の実践**

万が一、会社が被災した場合にも、取引先や協力会社等に迷惑をかけず、地域の復興に貢献するという経営者の意志を従業員に示すことも必要です。これは日常の様々な活動を通して実現される部分も大きいため、日ごろから留意しておくことが重要です。

- **その他、BCP や防災に関する各種活動の支援**

例えば、平常時の職場において、BCP に関する標語をカードにして従業員のデスクに貼り付けるといった活動も、従業員啓発のための活動といえるでしょう。



## 4.5 BCP の診断、維持・更新を行う

### (1) このプロセスの目的

「いざ、BCP を発動してみたものの、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 を構築し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は、BCP があなたの会社の中核事業の復旧継続に本当に有効かどうかを診断及びチェックするとともに、あなたの会社に関する情報を、極力、最新の状態に維持しておく必要があります。また、必要に応じて BCP の運用体制の見直しや運用資金（事前対策費用等）の確保を行います。

BCP 運用は継続的な活動であり、それに終わりはありません。会社が存続する限り、BCP に関するこれらの活動は、定期的かつ確実に実施することが望まれます。

### (2) このプロセスにおける実施内容

#### 4.5.1 BCP の診断・チェックを行う

#### 4.5.2 BCP の維持・更新を行う

## 4.5.1 BCP の診断・チェックを行う

### (1) このステップの目的

このステップでは、これまで策定した BCP の正確性や完全性を評価することを目的として、BCP の全体の実効度の診断及びチェックを実施します。

このステップを通して見直すべき改善点を洗い出し、BCP に対する取組み全体を評価して、定期的に BCP の更新を行うことは経営者の責務です。

### (2) 実施のポイント

策定した BCP が緊急時に有効に機能するかどうかを評価する方法としては、大きく分けて以下の 2 つがあります。

#### ⑤ 緊急事態発生を模擬したBCP診断を実施して評価する

BCPの診断として最も効果的なものは、抜き打ちで、実際に中核事業が影響を受けたという状況を模擬し、従業員の安否確認、参集、代替施設への移動、代替設備の準備、バックアップしてある情報類の取り出し等の活動（または、その手続き）が、BCPにもとづいて適切に実行されるかどうかを実際に評価してみることです。

このような本格的な診断の実施は、従業員の負荷や通常業務への支障等の面から考えると、敷居の高いものといわざるをえませんが、実際に行動してみなければ明らかにできないようなBCPの問題点や課題等が把握できますので、余力がある場合には実施することが望まれます。

#### ⑥ 自己診断チェックリストを利用して評価する

『BCP策定・運用状況の自己診断チェックリスト』を利用して、あなたの会社における現状のBCPを評価する方法です。

緊急事態発生を模擬して実際にBCPを発動させる評価方法と比べると、負担はほとんどなく、手軽に評価できるメリットがありますが、策定したBCPの詳細な問題点までは把握できません。

## 4.5.2 BCP の維持・更新を行う

### (1) このステップの目的

BCP を実効性の高いものにするためには、会社の最新の状況を反映したものに維持するとともに、BCP に変更を与えるような社内体制の変更等があった場合に、BCP を見直し、更新する必要があります。

必要に応じて BCP 運用体制を見直すとともに、事前対策等に必要な運用資金を見積もり確保します。

また、見直し結果を踏まえて改善点を洗い出し、BCP に対する取組み全体を評価して、次年度の改善提案につなげることは経営者の責務です。

### (2) 実施のポイント

BCP は継続的に更新されることが望まれますが、定期的な更新を行うべき頻度や、行うべき条件は、会社の特性や規模等によって変わります。

BCP の更新は以下のような条件にもとづいて実施されるべきですが、このような大きな事業変化がない場合でも 1 年ごとの見直しが望まれます。

- あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合
- 取引先（供給元または納品先）に大きな変更があった場合
- あなたの会社の中核事業に変更があった場合
- 新しい事業ライン、製品、またはサービスを開発した場合
- 主要な情報通信システム、ネットワークに大幅な変更があった場合
- あなたの会社の業務に関連する、国や業界のガイドラインが改訂された場合
- サプライチェーンからの要求に変更があった場合 等

ただし、従業員の連絡先の変更等安否確認に関するものは即時に更新されることが望まれます。そのため、従業員の連絡先が変更になった場合に、それを会社に申し出るための手順が、従業員に対して明確にされている必要があります。

※ BCP 更新の頻度を決定したら、[様式 02] BCP の基本方針に記入して下さい。

また、構築した BCP の水準が、その目的と照らし合わせて、確実かつ有効なものであるかどうかを調査するために、BCP コンサルタント等の第三者による審査を受ける方法があります。

外部による審査により実効性を保証された BCP を持つことは、あなたの会社の事業継続可能性を社会に証明するための根拠となりますが、一般的に、BCP 構築を開始し

たばかりで、まずはそれを会社に定着させるための活動をしている段階の会社においては、外部審査のプロセスをBCPに組み込むケースは多くないようです。

BCPが会社に定着し、BCPがある程度運用できるようになった上で、必要性を感じるのであれば、経営者の判断により、改めて審査プロセスを会社のBCPに取り込むかどうかについて検討すればよいでしょう。

## 4.6 BCP 策定・運用状況の自己診断（中級コース）

ここでは、これまで策定した BCP および BCP 運用状況の自己診断チェックを行ってみましょう。次ページ以降のチェックリストの設問ごとに、「はい」／「いいえ」でお答え下さい。

### ○自己診断チェックの判定結果

すべての設問への回答が終了したら、運用状況の自己診断チェックリスト結果集計シートに回答結果を記入してみてください。

この自己診断は、あなたの会社の BCP 運用状況をチェックするためのものですが、「はい」の数の合計により「合格」「不合格」を判定することが目的ではなく、「はい」にチェックが付けられなかった項目を把握して、その部分の対応について、今後もう少し力を入れて取り組む必要があるということを認識することが本来の目的です。ですから、「はい」の数を深く気にすることなく、「いいえ」にチェックが付いた項目を一つずつ減らしていくように努力することが望まれます。

表 4.6-1 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト結果集計シート（中級コース）

対象段階	「はい」の回答数	
	必須項目	推奨項目
事業継続基本方針の立案	必須項目	／ 3
	推奨項目	—
BCP サイクルの運用体制確立	必須項目	／ 4
	推奨項目	—
① 「事業を理解する」	必須項目	／ 14
	推奨項目	—
② 「BCP の準備、事前対策を検討する」	必須項目	／ 8
	推奨項目	／ 1
③ 「BCP を策定する」	必須項目	／ 15
	推奨項目	／ 2
④ 「BCP 文化を定着させる」	必須項目	／ 6
	推奨項目	／ 8
⑤ 「BCP の診断、維持・更新を行う」	必須項目	／ 8
	推奨項目	／ 3
合計	必須項目	／ 67
	推奨項目	／ 7

表 4.6-2 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト（中級コース版）

対象段階	優先度		診断項目	はい	いいえ	備考
	必須	推奨				
事業継続 基本方針の 規定	○		0. I-1 経営者が関与して規定された事業継続の基本方針がありますか？			
	○		0. I-2 上記の事業継続の基本方針について、すべての従業員に内容が周知されるための仕組みがありますか？			
	○		0. I-3 上記の事業継続の基本方針について、取引先企業や協力会社などに内容が公開されていますか？			
BCP サイクルの 運用体制確立	○		0. II-1 平時において BCP サイクルの運用を推進する社内体制が確立されていますか？			
	○		0. II-2 上記の社内体制は、経営者自らが率先して BCP の策定・運用にあたるものになっていますか？			
	○		0. II-3 BCP サイクル運用体制について、当該メンバー以外の従業員も、その存在を明確に認識していますか？			
	○		0. II-4 BCP サイクルの運用体制の状況を確認し評価する機能はありますか？			
① 「事業を理解する」	1. 事業影響度を評価する					
	○		1. I-1 事業影響度評価を通して、あなたの会社における中核事業を明確に認識しましたか？			
	○		1. I-2 上記の中核事業に不可欠な、あなたの会社の重要業務を明確に認識しましたか？			
	○		1. I-3 上記の中核事業を継続するにあたっての障害となるボトルネック資源を可能な限り漏れなく把握できていますか？			
	○		1. I-4 上記の中核事業を継続するにあたっての障害となるボトルネック資源に順位付けはされていますか？			
	○		1. I-5 上記の中核事業について、取引先企業やサプライチェーンの要請を把握しつつ目標復旧時間を設定しましたか？			
	2. 中核事業が受ける被害を評価する					
	○		1. II-1 自然災害、人的災害を含めて、中核事業が影響を受ける災害を明確に認識しましたか？			
	○		1. II-2 上記の各災害が中核事業の各ボトルネックに及ぼす影響について、可能な限り漏れなく評価しましたか？			
	○		1. II-3 中核事業が影響を受ける災害について、影響度の順位付けはされていますか？			
	3. 財務状況を診断する					
	○		1. III-1 「財務診断モデル」を利用して、あなたの会社の被災後のキャッシュフローを把握しましたか？			
	○		1. III-2 財務診断の結果にもとづき、政府系中小企業金融機関などの災害復旧貸付制度の利用を検討しましたか？			
	○		1. III-3 財務診断の結果にもとづき、1ヶ月程度の操業停止に耐え得るだけの資金確保の必要性を検討しましたか？			
	○		1. III-4 財務診断の結果にもとづき、損害保険の追加加入の必要性を検討しましたか？			
	○		1. III-5 財務診断の結果にもとづき、目標復旧時間を財務状況面から再検討しましたか？			
○		1. III-6 最新の事業影響度評価、被害評価及び財務診断は、それぞれ過去12ヶ月以内に実施されたものですか？				
② 「BCP の準備、事前対策を検討する」	1. 事業継続のための代替策の特定と選択をする					
	○		2. I-1 緊急時における情報連絡の拠点場所の確保について検討しましたか？			

	<input type="radio"/>	2. I-2	被災したあなたの会社の重要施設・設備の代替確保について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-3	臨時従業員の確保について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-4	資金調達の方針について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-5	中核事業の復旧・継続に必要な重要情報のバックアップ方針について検討しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. I-6	通信手段や電力などのインフラに関する二重化対策やバックアップの必要性を検討しましたか？			
	2. 事前対策を検討・実施する					
	<input type="radio"/>	2. II-1	中核事業に与える影響が高いと思われる災害と、それにより影響を受けるボトルネック資源の両面から事前対策を検討し、可能なソフトウェア対策を実施しましたか？			
	<input type="radio"/>	2. II-2	事前対策に投入できる年間予算が明確に割り当てられていますか？			
	<input type="radio"/>	2. II-3	ハードウェア面での事前対策のための融資制度の活用を検討しましたか？			
③ 「BCP を策定する」	1. BCP 発動基準を明確にする					
	<input type="radio"/>	3. I-1	中核事業に影響を与え得る災害とその大きさ、ボトルネック資源への影響にもとづく BCP 発動基準が明確に設定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-2	BCP 発動を判断する人物が明確に決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-3	BCP 発動を判断すべき人物が不在などで判断できない場合、代理の判断者が決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-4	BCP 発動を判断する人物（もしくはその代理者）を、平時よりすべての従業員に周知させていますか？			
	<input type="radio"/>	3. I-5	BCP 発動基準を定期的に見直す仕組みがありますか？			
	2. BCP 発動時の体制を明確にする					
	<input type="radio"/>	3. II-1	BCP 発動時の社内体制は明確に規定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-2	BCP 発動時の社内体制は経営者が指揮命令を下せるようになっていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-3	BCP 発動時の体制に規定されている全体のリーダー（経営者）が不在の場合に、代理のリーダーが決められていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-4	上記の代理のリーダーが適切な指揮命令ができるように、平時より経営者のノウハウの共有が図られていますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-5	代理リーダーを、平時よりすべての従業員が周知していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-6	BCP 発動時の体制における各自の役割を従業員は明確に把握していますか？			
	<input type="radio"/>	3. II-7	取引先や協力会社からの問い合わせへの対応体制および責任者が明確にされているか？			
	3. 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする					
	<input type="radio"/>	3. III-1	従業員連絡先リスト、もしくは電話連絡網が作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-2	主要な取引先の連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-3	緊急避難計画は規定されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-4	救急や公共サービス、行政組織等への連絡先リストが作成されていますか？			
	<input type="radio"/>	3. III-5	あなたの会社が保有する電話/FAX 番号リストを整理し、中核事業の継続・復旧において各番号が不可欠かどうかを評価しましたか？			
	④ 「BCP 文化を定着させる」	1. 従業員への BCP 教育を実施する				
<input type="radio"/>		4. I-1	BCP や防災に関して従業員と平時より議論したり、勉強会などを開催したりしていますか？			



	<input type="radio"/>	4. I-2	BCP や防災に関する知識や技能を従業員に身につけさせるための支援を行っていますか？			
2. BCP 訓練を実施する						
	<input type="radio"/>	4. II-1	BCP で特定された様々な災害を想定した従業員による訓練を定期的実施していますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-2	机上訓練や電話連絡診断など様々なレベルの訓練を、必要に応じて定期的実施していますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-3	自治体などで開催されている防災訓練に関する情報を入手する体制がありますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-4	自治体などで開催されている防災訓練に参加していますか？			
	<input type="radio"/>	4. II-5	各従業員の役割や義務、責任や権限が本人に理解されていますか？			
3. BCP 文化を醸成する						
	<input type="radio"/>	4. III-1	経営者が BCP を積極的に支持していますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-2	経営者の BCP に対する積極的な姿勢が、従業員に理解されていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-3	全社的な BCP の運用に対して従業員が積極的に取り組んでいますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-4	経営者層と従業員との平時からのコミュニケーションが適切に取れていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-5	社宅の耐震化や家庭用防災用具の配布など、従業員の安全を守るための対策を会社として実施していますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-6	社内報やイントラネット、口頭での連絡も含め、BCP や防災に関する情報が社内に周知されていますか？			
	<input type="radio"/>	4. III-7	従業員の BCP への参加や貢献を評価するための制度がありますか？			
⑤ 「BCP の診断、維持・更新を行う」	1. BCP の診断・チェックを行う					
		<input type="radio"/>	5. I-1	BCP の診断計画が明確に規定されていますか？		
		<input type="radio"/>	5. I-2	BCP 診断を定期的実施していますか？		
		<input type="radio"/>	5. I-3	本チェックリストを用いて BCP をチェックしましたか？		
	2. BCP の維持・更新を行う					
		<input type="radio"/>	5. II-1	BCP の維持・定期的な更新が明確に規定されていますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-2	BCP の運用体制の見直しの必要性を判断し、必要に応じて見直しを行っていますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-3	事前対策や教育訓練の費用等、BCP の運用に必要な経費を見積もり、その資金を確保するための手順が明確にされていますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-4	訓練や診断により明らかとなった問題点が BCP の更新に反映される仕組みがありますか？		
		<input type="radio"/>	5. II-5	あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合、取引先に大きな変更があった場合、新製品を開発した場合などの際に、BCP の更新に反映される仕組みがありますか？		
	<input type="radio"/>	5. II-6	BCP に遵守していない点や不適切な点を経営者へ伝える仕組みが明確にされていますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-7	BCP の更新が従業員に周知される仕組みがありますか？			
	<input type="radio"/>	5. II-8	BCP の外部審査を受けていますか？			



## 4. 平常時におけるBCPの策定と運用（上級コース）

中級コースを実践した後、本コースにステップアップしてください。

### 4.1 BCP の対象拡大

個々の企業に限らず、複数の企業が連携して BCP の策定・運用にあると緊急時企業存続の面で効果的です。また、企業間で意見交換を行うことで、BCP に対する取組み姿勢が高まることも期待できます。

複数企業で取り組む場合は、その体制と内容を[様式 05]複数企業連携による BCP の策定・運用体制に記入して下さい。

表 4.1-1 複数企業が BCP に連携して取り組む場合に期待できる効果例

対 象	複数企業の連携により期待できる効果
サプライチェーンを形成する企業群	○各企業の目標復旧時間等の BCP を共有化しておくことで、緊急時にサプライチェーンを継続・早期復旧できるよう最適な対策を選択することが可能となる。 ○同一部品を納める複数企業間の連携により、代替部品の調達が迅速となる。
同業者の協同組合	○緊急時において相互に要員応援や代替生産を行うことができる。 ○BCP の内容を相当に共通化することができる。
地域的な協同組合	○緊急時対策のための施設や資機材を共同で設置・備蓄する（例：津波避難用タワー、衛星電話、防災用品）。 ○緊急時において支援的な業務は相互に要員協力できる（例：食料の調達、事業所内の片付け）。

## 4.2 BCP の分析深化

中級コースでは、BCP サイクルに沿った解説を読みながら、BCP 様式類に記入していくことで BCP を策定しました。より深い分析を行う場合には、様々な分析方法が提案されていますので、**[資料 01]**BCP 策定・運用のための参考資料などを参考にして、あなたの企業独自の BCP 構築に努めて下さい。

また、「**【参考】財務診断モデル（上級コース）**」で、中核事業が複数ある場合などより複雑な財務分析を行ってください。

## 5.緊急時におけるBCPの発動

緊急事態が発生した際、BCPに定めた緊急時対策を実行する手順について説明します。また、緊急事態の種類ごとに初動対応のポイントを示します。

BCP策定・運用サイクルの一環として、緊急事態が起こる前に予習しておいて下さい。従業員全員で勉強会を開くと良いでしょう。

緊急事態が発生した場合には、本手順を参考にしつつ行動して下さい。ただし、実際の緊急事態は多種多様であり、時間の経過に従って事態が変化もします。経営者のリーダーシップの下、緊急事態の進展を予測し臨機応変に判断・行動することが求められます<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 緊急事態の進展に合わせて、対応体制を拡大したり、判断者をより上位者に移行したり、対策内容を高めていったりすることをエスカレーション（escalation）と言います。

## 5.1 緊急時におけるBCP発動フロー

緊急事態が発生した場合のBCPの発動手順は次のとおりです。

- ①緊急事態が発覚したら、初動対応（緊急事態の種類ごとに違いあり）を行います。
- ②なるべく速やかに、顧客等へ被災状況を連絡するとともに、中核事業の継続方針を立案し、その実施体制を確立します。
- ③事業継続方針に基づき、顧客・協力会社向け対策、従業員・事業資源対策、財務対策を併行して進めます。また、地域貢献活動も実施します。
- ④緊急事態の進展・収束にあわせて、応急対策、復旧対策、復興対策を進めます。

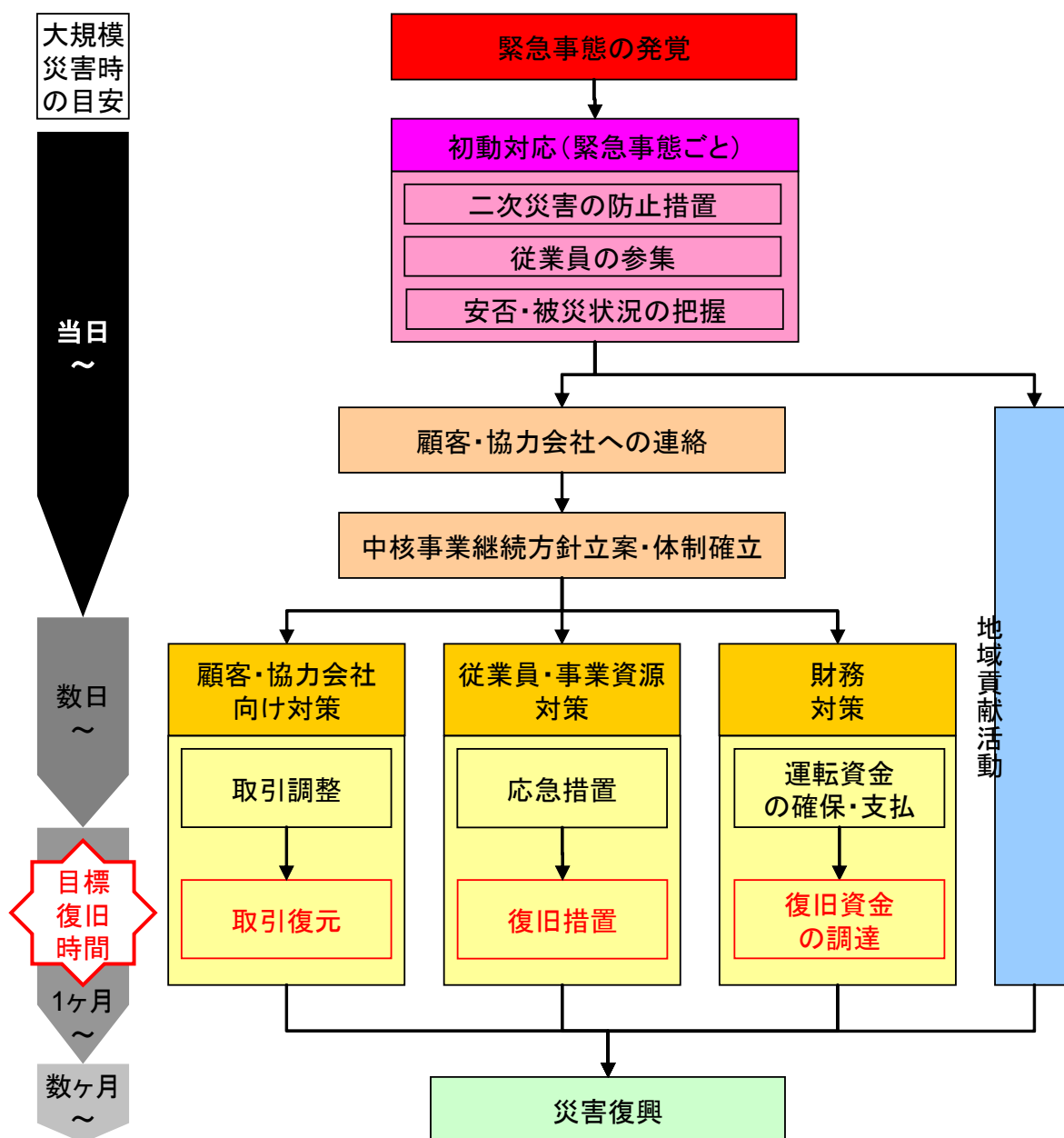


図 5.1-1 緊急時における BCP 発動フロー

## 5.2 発動フローに沿った実施項目

### (1) 初動対応

緊急事態が発覚したら、発見者は従業員に周知した上で、二次災害の防止措置、従業員の参集、安否・被災状況の把握を実施します。

緊急事態の種類ごとの初動対応のポイントは5.3をご覧ください。

#### ①二次災害の防止措置

現場にいる従業員の判断で、お客さまや従業員の安全を第一に被害を拡大させないよう措置を行います。経営者が現場に居合わせた場合は、従業員に指示を出します。

二次災害の防止措置		
●事業所からの退避	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所に留まっていると危険な場合、お客さまや従業員を事業所の外の安全な場所に退避させる。</li> <li>・退避が必要な状況としては、津波の来襲、洪水、土砂災害、火災、有毒ガスの漏洩など。</li> </ul>	【様式 10】避難計画シート
●応急手当や初期消火	<ul style="list-style-type: none"> <li>・負傷者の救出や応急手当を行う。</li> <li>・火災が発生した場合は初期消火を行う。</li> </ul>	【資料 11】応急手当と初期消火 【様式 19】災害対応用具チェックリスト
●警察・消防への通報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事件性がある場合は110番通報する。</li> <li>・火災発生時や救急車出動要請の場合は119番通報する。</li> <li>・その他、法律や協定で決められた機関がある場合は、そこに通報する</li> </ul>	【様式 11】主要組織の連絡先
●重要書類の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要書類が損傷するおそれのある場合、事業所内の安全な場所に移動するか、事業所外へ持ち出す。</li> <li>・重要書類が損傷した場合、予め別の場所に保管していた書類のコピーで然るべき処置を行う。</li> </ul>	【資料 13】重要書類等の例 【資料 14】重要書類等の再発行手続き

## ②従業員の参集

就業時間外等に緊急事態が発生した場合、経営者自身及び従業員は、会社等に参集します。例えば大地震では、従業員の被災や交通機関の混乱（特に都市部）により、従業員の出社が困難となることを踏まえ、BCPを策定しておく必要があります。

従業員の参集		
●経営者の対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・社外にいる場合、直ちに出勤する。</li><li>・出勤までの間、電話等で従業員に指示を出す。</li></ul>	
●従業員の参集	<ul style="list-style-type: none"><li>・就業時間外に緊急事態が発生した場合、従業員を招集する。</li><li>・地震や風水害では従業員が自主的に参集する基準を事前に設けておく。</li></ul>	[様式 04] 従業員 携帯カード

### ③安否・被災状況の確認

まずは、お客さま、従業員とその家族の安否を確認します。次に、中核事業の継続／復旧を検討するため、事業所内外の被害状況を確認します。

安否・被災状況の把握		
●お客さま、従業員とその家族の安否	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来所中のお客様に負傷がないか確認する。</li> <li>・ 従業員とその家族に負傷がないか、住家の損傷がないかを確認する。</li> <li>・ 従業員と電話がつかない場合、近所の従業員等に様子を見に行かせる。</li> </ul>	<p>[様式 12] 従業員連絡先リスト</p> <p>[資料 12] 安否確認の方法</p>
●建屋、生産機械、通信機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業所内への立入りが危険でなくなってから実施。</li> <li>・ 建屋の損傷状況を調べる。</li> <li>・ 生産機械の損傷状況を調べる。</li> <li>・ 一般電話、携帯電話、FAX、インターネット等の通信機器が使えるかどうかを調べる。</li> </ul>	<p>[様式 16-1] 中核事業に係るボトルネック資源【設備/機械/車両など】</p> <p>[様式 16-3] 中核事業に係るボトルネック資源【その他の器具類】</p>
●情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業所内への立入りが危険でなくなってから実施。</li> <li>・ パソコン、ソフトウェアが使えるかどうかを調べる。</li> </ul>	<p>[様式 16-2] 中核事業に係るボトルネック資源【コンピュータ機器とソフトウェア】</p>
●地域住民や近隣事業所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 延焼火災や有毒ガス漏洩等、直ちに避難が必要な状況でないかどうかを調べる。</li> <li>・ 初期消火や下敷き者の救出等、地域貢献活動が必要な状況かどうかを把握する。</li> </ul>	<p>[様式 11] 主要組織の連絡先</p>
●自然災害、交通やライフライン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大雨の場合、河川増水の状況や土砂災害の兆候に注意する。</li> <li>・ 交通機関の混乱状況を調べる。</li> <li>・ 電気、ガス、上下水道の停止状況を調べる。</li> <li>・ それらの情報源としては、ラジオ、インターネット、テレビ、電話問合せなどがある。</li> </ul>	<p>[様式 11] 主要組織の連絡先</p>

## (2) 事業継続のための緊急対策

初動対応が済んだら、経営者がリーダーシップをとり、従業員に事業継続のための緊急対策を指示します。

できる限り速やかに顧客・協力会社と連絡を取ります。安否・被害状況の把握結果を踏まえ、中核事業の継続方針を立案し、その実施体制を確立します。

### ①顧客・協力会社への連絡

お客さま及び協力会社との連絡手段を確保し、被災状況等について相互に報告します。

顧客・協力会社への連絡		
●連絡手段の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客や協力会社との連絡手段を確保する。</li><li>電話、メールのほか、従業員による自転車往来を含めて、あらゆる手段を検討する。</li></ul>	[様式 13] 情報通信手段の情報 [様式 14] 電話/FAX 番号シート【自社用】
●顧客への被災状況報告	顧客に対して、事業所の被災状況、今後の納品等の目処、確実な連絡手段、次回の連絡時期を報告する。	[様式 15] 主要顧客情報
●協力会社の被災状況把握	協力会社に対して、事業所の被災状況、今後の納品の目処、確実な連絡手段、次回の連絡時期について報告を求める。	[様式 17-2] 主要供給者/業者情報【供給品目別】



## ②中核事業の継続方針立案・体制確立

中核事業が受けたダメージを判断した上、中核事業の目標復旧時間等の継続方針を立案するとともに、それを実施するための体制を確立します。

中核事業の継続方針立案・体制確立		
●中核事業のダメージ判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中核事業について、ボトルネックとなる事業資源の被災状況等から、中核事業が被ったダメージの大きさを把握する。</li> <li>・ボトルネックとなる事業資源としては、顧客や協力会社、従業員、建屋や生産機械、情報システム、ライフライン、交通機関などがあげられる。</li> </ul>	<p>【様式 06】中核事業に係る情報</p> <p>【様式 07】中核事業影響度評価フォーム</p> <p>【様式 17-1】中核事業に必要な供給品目情報</p>
●目標復旧時間設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予め検討していた「目標復旧時間の目処」を元に、現在の被災状況、今後の事態進展の予測を考慮して設定する。</li> <li>・顧客の納得が得られるか、復旧後に経営が成り立つか、現実的かどうかを総合的に考えて設定する。</li> <li>・下記の「財務の予測診断」の結果も考慮する。</li> </ul>	<p>【資料 05】目標復旧時間に関する参考事例</p> <p>【資料 06】復旧時間の制約要因</p>
●応急・復旧対策方針の決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業資源の損害が大きい場合、次のどの方針で目標復旧時間内に中核事業の復旧を目指すかを決定します（組み合わせもある）。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>①現在の事業所を復旧させて操業</li> <li>②代替場所に生産機械等を移動して操業</li> <li>③他社等に生産を一時移管する</li> </ol>	<p>【資料 07】災害事例における企業の事業継続・復旧シナリオ</p>
●財務の予測診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務診断モデルを用いて、復旧費用、今後のキャッシュフロー、不足資金を予測する。</li> <li>・予測結果は融資申請の際にも役立てる。</li> </ul>	<p>[【参考】財務診断モデル]</p> <p>【様式 18】保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】</p>
●実施体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指揮命令系統と役割分担を従業員に明示する。</li> <li>・必要なら、会社 OB、協同組合、取引企業等から要員応援を仰ぐ（あるいは応援を出す）。</li> </ul>	<p>【様式 03】BCP の策定・運用体制</p>
●拠点場所の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所が損傷した場合、顧客や協力会社と連絡が取れ、従業員を指揮できる拠点場所を確保する（自宅やプレハブ、自動車でも良い）。</li> </ul>	<p>【様式 08】事業継続に係る各種資源の代替の情報</p>

### (3) 事業継続のための応急・復旧対策

事業継続方針に従い、顧客・協力会社向けの対策、従業員・事業資源に関する対策、財務に関する対策を併行して実施します。

経営者が全体を統括し、各々にサブリーダーを置くとよいでしょう。

#### ①顧客・協力会社向け対策

顧客及び協力会社と代替生産及び事業資源復旧後の取引復元について調整の上、この調整結果に従って代替生産及び取引復元を実施します。

顧客・協力会社向け対策		
●取引調整(他社等への一時移管を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客に対して今後の納品等の計画を説明し了解を得る。</li> <li>必要に応じて、他社での一時的な代替生産等を調整する。(顧客を通じてあるいは協同組合内で)</li> <li>協力会社に対して今後の納品等の計画の説明を求め、必要に応じて、他社での一時的な代替生産等を調整する。</li> <li>顧客や協力会社との取引ルールとして、他社での代替生産は一時的なものであり、復旧後は発注を戻すことを原則とする。</li> </ul>	<p>[様式 02]BCP の基本方針</p> <p>[様式 15] 主要顧客情報</p> <p>[様式 17-2] 主要供給者/業者情報</p> <p>【供給品目別】</p>
●取引復元	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の事業資源が復旧した時点で、代替生産を引き上げ、顧客に被災前の取引に復元してもらう(上記の調整結果どおり)。</li> <li>協力会社の事業資源が復旧した時点で、代替生産を引き上げ、被災前の取引に復元する(上記の調整結果どおり)。</li> </ul>	<p>[様式 02]BCP の基本方針</p> <p>[様式 15] 主要顧客情報</p> <p>[様式 17-2] 主要供給者/業者情報</p> <p>【供給品目別】</p>

## ②従業員・事業資源対策

従業員と事業継続について情報共有を行うとともに、被災した従業員に対して可能な限り生活支援を行います。同時に事業継続に必要な資源の代替調達や早期復旧を行います。

従業員・事業資源対策		
●従業員との情報共有と生活支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全従業員に対して事業継続方針を説明し、適宜、その進捗状況を示す。</li> <li>・従業員の食事や日用品等を確保する。</li> <li>・従業員の本人や家族が死傷した場合、できる限りの配慮を行う。</li> <li>・住家が被災した従業員に対して、可能であれば仮住居を提供する。</li> </ul>	[様式 19] 災害対応用具チェックリスト
●建屋の修理・一時移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建屋が損傷した場合、その修理を建設会社等に要請する（目標復旧時間に間に合うスケジュールで）。</li> <li>・建屋の早期復旧が困難な場合は、他の場所に移転する。</li> </ul>	[様式 08] 事業継続に係る各種資源の代替の情報
●生産機械の修理・調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産機械の修理・調達を専門メーカー等に要請する。</li> </ul>	[様式 16-1] 中核事業に係るボトルネック資源【設備/機械/車両など】 [様式 16-3] 中核事業に係るボトルネック資源【その他の器具類】
●情報システムの回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パソコン等ハードウェアの修理・調達を専門メーカー等に要請する。</li> <li>・ソフトウェアの破損は、予めバックアップしていたデータを用いて回復させる。</li> </ul>	[様式 16-2] 中核事業に係るボトルネック資源【コンピュータ機器とソフトウェア】
●供給品の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常のルートからの調達が困難な場合、予め定めた代替ルート（業者や搬送方法）により調達する。</li> </ul>	[様式 17-1] 中核事業に必要な供給品目情報 [様式 17-2] 主要供給者/業者情報【供給品目別】

### ③財務対策

当面の運転資金を確保した上、さらには事業復旧のための資金を確保します。大規模な地震や風水害などで災害救助法が適用されると、商工会議所や商工会などに特別相談窓口が設置されたり、地方自治体や政府系金融機関による緊急貸付制度が発足したりするので、活用しましょう。

財務対策		
●運転資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急時発生後1ヶ月間、当面必要な運転資金を確保する。</li> <li>・ 銀行預金（積立金）を引き出す。</li> <li>・ 必要に応じて、地方自治体等の制度による緊急貸付を受ける。</li> </ul>	【資料 10】被災中小企業に対する公的支援制度
●決済不渡り対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 発行済みの手形が不渡りにならないよう、取引銀行等と調整する。</li> </ul>	
●仕入支払い・給与支払い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ できる限り、協力会社や納品業者等に対して過日分の支払いを行う。</li> <li>・ できる限り、従業員に対して給料を支払う。</li> </ul>	【様式 02】BCPの基本方針
●復旧資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務診断結果から、建物や生産機械の修理費用等、復旧に必要な費用を見積もる。</li> <li>・ 損害保険や共済の支払いを受ける。</li> <li>・ 証券等の資産を売却する。</li> <li>・ 必要に応じて、政府系金融機関等から災害復旧貸付を受ける。</li> </ul>	【資料 10】被災中小企業に対する公的支援制度 【様式 18】保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】

#### (4) 地域貢献活動

事業継続対策と併行して余力があれば、会社の業種の特性を活かした地域貢献活動を行います。市役所や町村役場、社会福祉協議会、地元自治会、NPO と連携しつつ、協同組合や商店街等で各社の役割分担を決めて行うと効果的です。

地域貢献活動		
●被災者の救出・応急救護・初期消火	・会社の近所で被災者や火災が発生した場合に協力する。	[様式 20] 地域貢献活動
●商品等の提供	・食料品や日用品の小売業の場合、在庫商品を避難所に無償提供する案もある。	[様式 20] 地域貢献活動
●ボランティア活動	・損傷した住家の後片付け、救援物資の仕分け等のボランティア活動がある。 ・従業員の自主的なボランティア参加を支援する（ボランティア保険の負担等を含め）。 ・必要に応じて、従業員に業務としてボランティア活動に参加させることも検討する。	[様式 20] 地域貢献活動

## (5) 災害復興対策

大規模災害では都道府県や市町村等の復興計画が立案されます。こうした復興計画とも連携し、会社の事業の再編や拡大を考えることも良いでしょう。

その際、協同組合等を受け皿に災害復旧高度化資金を利用する案もあります<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> [資料 10]被災中小企業に対する公的支援制度

## 5.3 緊急事態の種類ごとの初動対応のポイント

リスクマネジメントの考え方では、企業を取り巻くリスクのうち甚大な事業中断を招く緊急事態への対応を優先することが求められます。そして、万が一緊急事態が発生した場合には、初動対応を適切に実施して被害を最小化することが、事業継続の面で非常に重要となります。

このため、それらの特徴を有する地震、風水害、火災、集団感染について、初動対応のポイント及び初動対応フローを以下に整理しました。

### (1) 地震

東海地震には警戒宣言（地震予知に基づく事前対応）がありますが、その他の地震では突発的に地震が発生することから、突発地震を想定して初動対応を整理しました。また、警戒宣言が発令された場合には、強化地域内では企業活動は原則として停止するため、地震が発生した場合でも被害が減少し、以下に示す初動対応の範囲内で対応することが可能と考えられます。

#### 【ポイント1】 発災直後の安全確保

発災直後は、自分の身の安全の確保が必要です。落下物に気を付けつつ、大きな什器等から離れて机の下等に隠れて様子を見守りましょう。

#### 【ポイント2】 津波からの避難

津波の危険性がある場合には、早急に高台等の指定避難場所に避難することが必要です。特に津波の危険性が指摘されている地域では、大きな揺れを感じたら素早く避難を開始することが求められます。津波は第2波や第3波が最大波高となる場合が多く、一旦津波が引いた場合でも沿岸部や浸水地域には近づかないようにしましょう。

#### 【ポイント3】 2つの安全確認

安全な場所に避難するかどうかは、建物の被災状況と共に、土砂災害や堤防決壊等による影響も踏まえて判断するようにしましょう。

#### 【ポイント4】 各自がルールに従い行動すること

発災直後は混乱していて社長が自ら全ての指示を出すことは困難であり、従業員

が自発的に行動できるように、初動の活動や役割を従業員に周知しておきましょう。

#### **【ポイント5】会社以外の場所にいる場合の対応**

地震が発生した場合に必ずしも会社にいるとは限りません。在宅時や通勤中、就業時間内の外出中の場合も考えられます。いずれの場合も会社への連絡は必要ですが、出社すべきかどうか等のそれ以外の事項については、どのような対応をとるべきかを予め決めておくことが必要です。従業員に携帯カードを配布する場合には、携帯カードにいくつかの場合ごとの対応について書いておくといよいでしょう。

#### **【ポイント6】他の地域の状況も確認すること**

自分達が被災しない場合でも、他の地域で大きな被害が発生して取引先が被災した場合には間接的な影響が予想されるため、他の地域の状況も確認しましょう。

また、地域に対しては要請を待つのではなく、積極的に支援ニーズが無いか確認する姿勢が大切です。そのため、緊急に帰宅する必要性の低い従業員は、地域への支援に積極的に参加することが求められます。

#### **【注意】「揺れの大きさ」「建物の安全確認」**

気象庁の震度階級関連解説表にもあるとおり、主に震度6弱以上で建物被害が発生し震度5強以下では建物被害は軽微とされています。ただし、昭和56年に改正された建築基準法より以前に建設された古い建物のうち耐震性が低いものについては、重大な被害が発生する可能性もあるので（特に木造建物は耐震性が低い）、震度5強以下の場合でも、危険と思われる場合には建物内部に留まらずに外部に避難することが必要です。

※ 震度階級関連解説表 <http://www.kishou.go.jp/know/shindo/kaisetsu.html>

#### **【参考】**

気象庁（地震情報） <http://www.jma.go.jp/jp/quake/>

気象庁（津波情報） <http://www.jma.go.jp/jp/tsunami/>

気象庁（東海地震関連情報） [http://www.jma.go.jp/jp/quake\\_tokai/](http://www.jma.go.jp/jp/quake_tokai/)

防災科学技術研究所（高感度地震観測網） <http://www.hinet.bosai.go.jp/>



表 5.3-1 地震時の状況イメージ

場所	状況イメージ
<p>オフィス 店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オフィス家具等が転倒する。ガラスが散乱する。</li> <li>・ 商品が散乱する。</li> <li>・ 吊り下げ式の蛍光灯や棚の上の荷物等が落下する。</li> <li>・ 引き出しや机の上のパソコンや文房具等が落下する。</li> <li>・ 簡易的なパーティションが転倒する。</li> <li>・ 壁に掛けられたり軽く固定された時計やホワイトボードが落下する。</li> <li>・ 揺れが強い場合には、パソコン等が水平方向に飛び出す。</li> <li>・ 揺れやオフィス家具の転倒等により窓ガラスが割れ散乱する。</li> <li>・ 出口のドアが変形し開かなくなる。</li> <li>・ 非常口の近くに重量物が転倒、落下した場合には開かなくなる。</li> <li>・ ヘルメット等の入った非常用袋等がロッカー等から取り出せなくなる。</li> <li>・ 転倒物や落下物が避難経路を塞ぎ、避難が困難となる。</li> <li>・ 停電が発生し、照明器具が使用できなくなる。</li> <li>・ 給湯室から出火する。ガスが漏洩する場合もある。</li> <li>・ 火災が発生した場合には煙で視界が悪くなる。呼吸が苦しくなる。</li> <li>・ 耐震性が低いと建物が変形したり、亀裂が発生する。最悪の場合には倒壊する。</li> </ul>
<p>周辺</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建物の変形や倒壊等の被害が発生する。</li> <li>・ 火災が発生する。条件によっては延焼により被害が拡大する。</li> <li>・ 多くの死傷者が発生する。</li> <li>・ 電気、ガス、上水道等のライフラインが使用困難となる。</li> <li>・ 電話が断線等の被害により利用困難となる。回線がつながっている場合でも、輻輳によりかかりにくくなる。</li> <li>・ 亀裂や液状化等の被害、及び建物や電柱等による道路閉塞により道路幅の小さい道路を中心に通行に支障が生じる。</li> <li>・ 都市部を中心に建物の窓ガラスや看板等が落下し、道路上に散乱する。また、多くの帰宅困難者が発生し道路の通行に支障が生じる。</li> <li>・ 山間地を中心に一部の地域で土砂災害が発生する。</li> <li>・ 津波が発生した場合には、沿岸部に津波が到達し浸水する。</li> </ul>

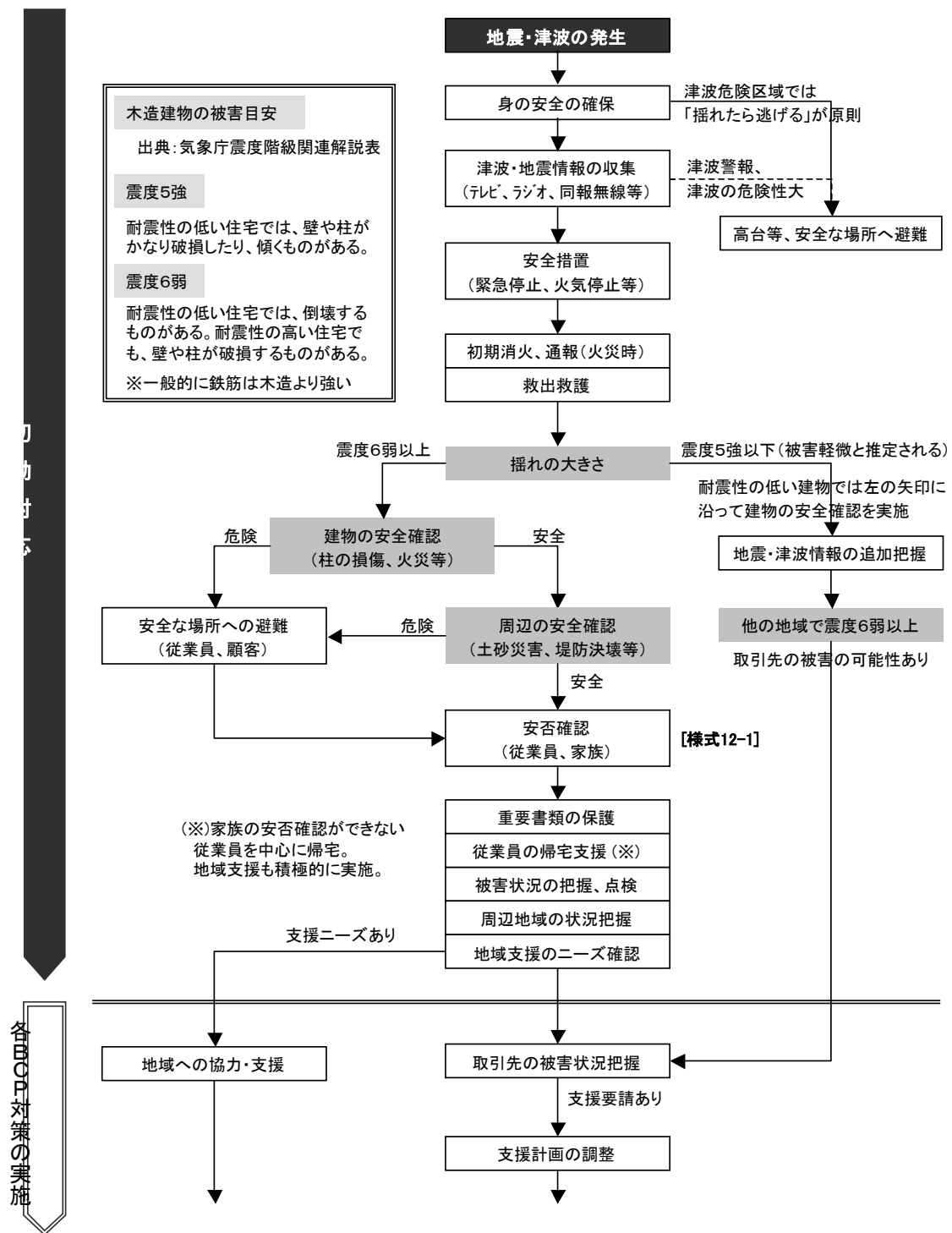


図 5.3-1 初動対応フロー（地震）

## (2) 風水害

風水害には様々な被害形態があり、主に以下の3つの被害が考えられます。例えば、台風の場合には、一度に全ての被害が発生する可能性もあり、各事業所の立地地域の災害特性を事前に把握して対応することが必要となります。

- ① 土砂災害（土石流、山腹崩壊等）
- ② 河川氾濫による浸水（堤防決壊や越水、内水氾濫等）
- ③ 沿岸部の浸水（高潮）

### 【ポイント1】警戒段階からの対応

風水害は突発的な自然現象ではないため、警戒段階から対応を始めることが重要です。警戒段階から準備を始めることにより、被害低減が可能です。

例) 重要資産の高層階への移動、データのバックアップ、土のう・止水版の設置

### 【ポイント2】情報源の把握

気象や河川水位、土砂災害に関する情報等の把握手段を把握しておくことが必要です。多くの情報はインターネットにより国土交通省（河川事務所、気象庁等）のホームページから把握できます。また、テレビやラジオで把握可能な情報も多くあります。

### 【ポイント3】早期避難

避難勧告や避難指示が出ても既に浸水が始まっていたり、大雨で移動しにくい等の避難が困難な状況となっている可能性があります。お年寄り等の避難を早目に開始するために気象庁から避難準備情報が出るようになりましたので、この情報も参考にして、避難や従業員の帰宅は前倒しに行うことが求められます。

### 【参考】

気象庁（台風等の情報） <http://www.jma.go.jp/jma/index.html>

国土交通省（水位情報等） <http://www.river.go.jp/>

国土交通省防災情報提供センター <http://www.bosai.joho.go.jp/knowledge.html>

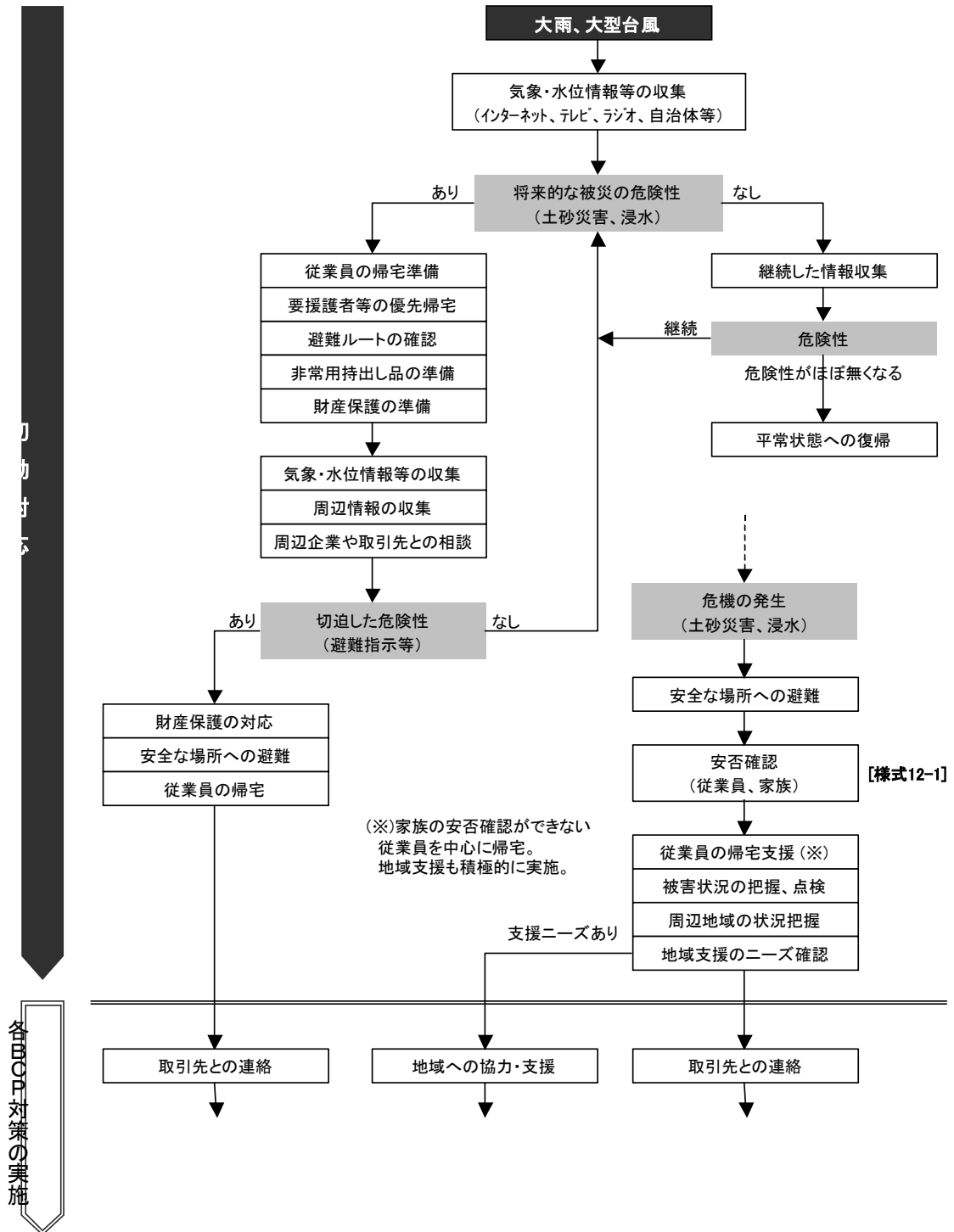


図 5.3-2 初動対応フロー（風水害）

### (3) 火災

火災は天災と異なりある程度予防が可能であるため、予防対策の充実が不可欠となります。ただし、放火や隣接企業からの延焼等の外部要因も考えられ、万が一火災が発生した場合には早急に初期消火を行うことが必要です。

#### 【ポイント1】「発見」「初期消火」「通報」はワンセット

原則として小火（ぼや）で済みそうな場合でも、火災を発見した場合には直ちに消防に通報しましょう（消防からの要望）。勝手な判断で小火で済みそうかどうかを見誤って、被害が拡大する危険性があることから、「発見」「初期消火」「通報」をワンセットとして実施しましょう。

#### 【ポイント2】初期の役割分担

火災を発見した後の「初期消火」「消防への通報」「周辺企業や住民への通報」は直ちに併行して実施する必要があるため、事前に役割分担を決めておきましょう。

#### 【ポイント3】初期消火の中止・避難

壁や天井に引火した場合には初期消火は非常に難しいとされています。そのような状況になった場合には、初期消火を中止して速やかに避難を開始しましょう。また、火災発生から3分程度経過すると酸欠や有毒ガスの危険性が高まると言われていますので注意しましょう。

#### 【ポイント4】周辺企業や住民への通報

延焼の危険性もあることから、火災を発見した時点で消防のみならず、周辺企業や住民にも通報しましょう。

#### 【ポイント5】必ず鎮火後に消防の検分を受けること

特に小火の場合に勝手に鎮火したと判断しないで、必ず消防の検分を受けるようにしましょう。過去の火災でも鎮火したと思っても見えない部分（壁や屋根の裏等）で燃えていたり、温度が高い場所が残っており後で火災になった事例があります。このため、初期に消防へ通報することがまず重要です。

#### 【参考】

総務省消防庁 <http://www.fdma.go.jp/>

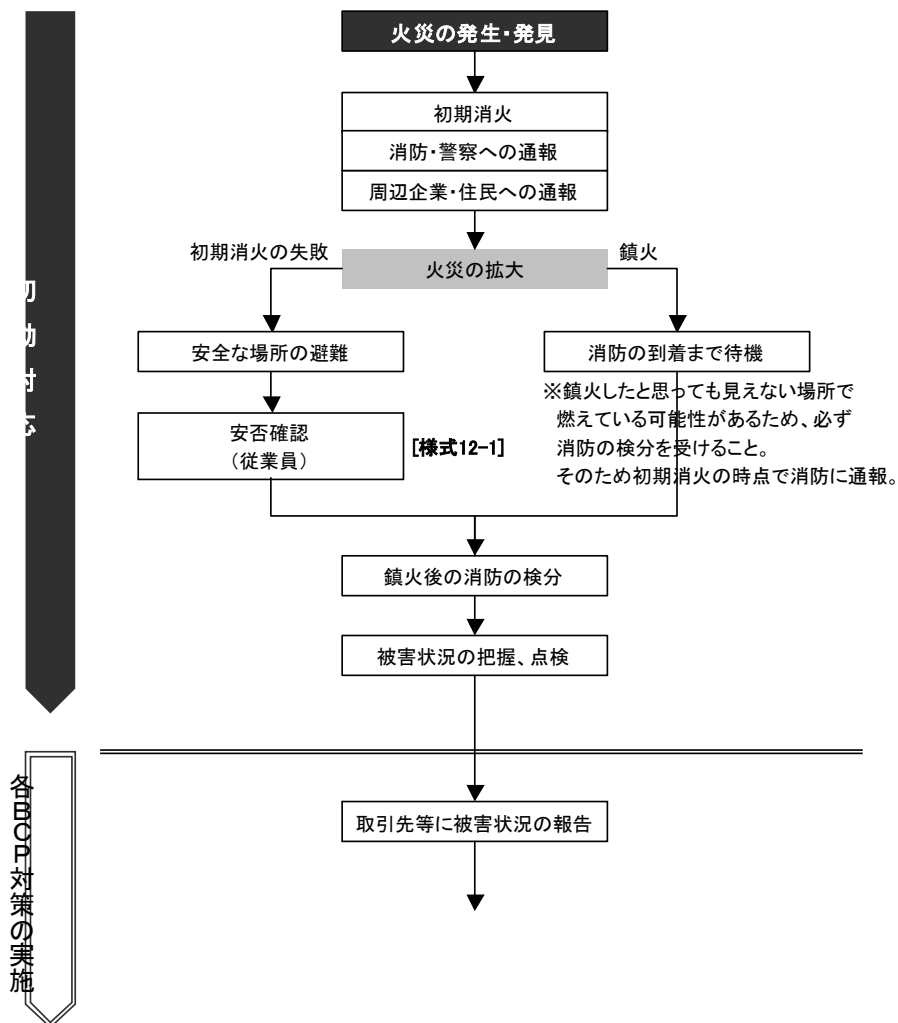


図 5.3-3 初動対応フロー（火災）

## (4) 従業員の集団感染

集団感染はインフルエンザ等の感染症が原因となりますが、空気感染や接触感染等により感染が拡大します。特に、狭いスペースで大勢が長時間執務する職場内では感染が拡大する危険性が高くなります。このため、風邪等にかかった場合のマスクの着用等が求められるとともに、感染が発覚した場合には徹底した拡大防止対策を実施する等の対応が求められます<sup>3</sup>。

### 【ポイント1】 拡大防止対策の早期実施

感染症には潜伏期間があるため、その場で大丈夫そうに見えても後で発症する場合があります。このため、少数でも感染が発覚した場合には、感染者及びその疑いのある者には休みを取らせ医療機関で診察させるとともに、従業員全員に対して、手洗いやマスクの着用、定期的な空気の入替え、消毒等の徹底した拡大防止対策を早期に実施することが求められます。

### 【ポイント2】 商品等の汚染防止対策の実施

接触感染をする感染症の場合には、必要に応じて商品等を経由した汚染拡大の防止対策を実施することが求められます。従業員の感染があった後で、商品等を経由した顧客の感染が明らかとなった場合には社会的信頼を失う危険性があります。

例) 2005/10 川崎市、ネットカフェでの集団結核感染（従業員、利用者）

例) 2005/06 東京都、学習塾での結核集団感染

例) 2002/08 日向市、市温泉施設でのレジオネラ集団感染（死者発生）

### 【ポイント3】 保健所に相談

感染者は病院で治療を受けるので個別には医師に相談できますが、その他の分からないことがあれば保健所に相談するとよいでしょう。事前の相談も有効です。

### 【参考】

国立感染症研究所 <http://www.nih.go.jp/niid/>

感染症情報センター <http://idsc.nih.go.jp/index-j.html>

日本旅行業協会 <http://tabitokenko.visitors.jp/type/>

エーザイ株式会社 [http://www2.eisai.co.jp/clinician/cl\\_02\\_512/cl\\_02\\_512\\_09.html](http://www2.eisai.co.jp/clinician/cl_02_512/cl_02_512_09.html)

---

<sup>3</sup> 集団食中毒の場合も予防措置が大切ですが、発生時には多くの従業員が一時就業不可能となり、BCPの発動が必要になります。保健所への連絡・相談が必須です。

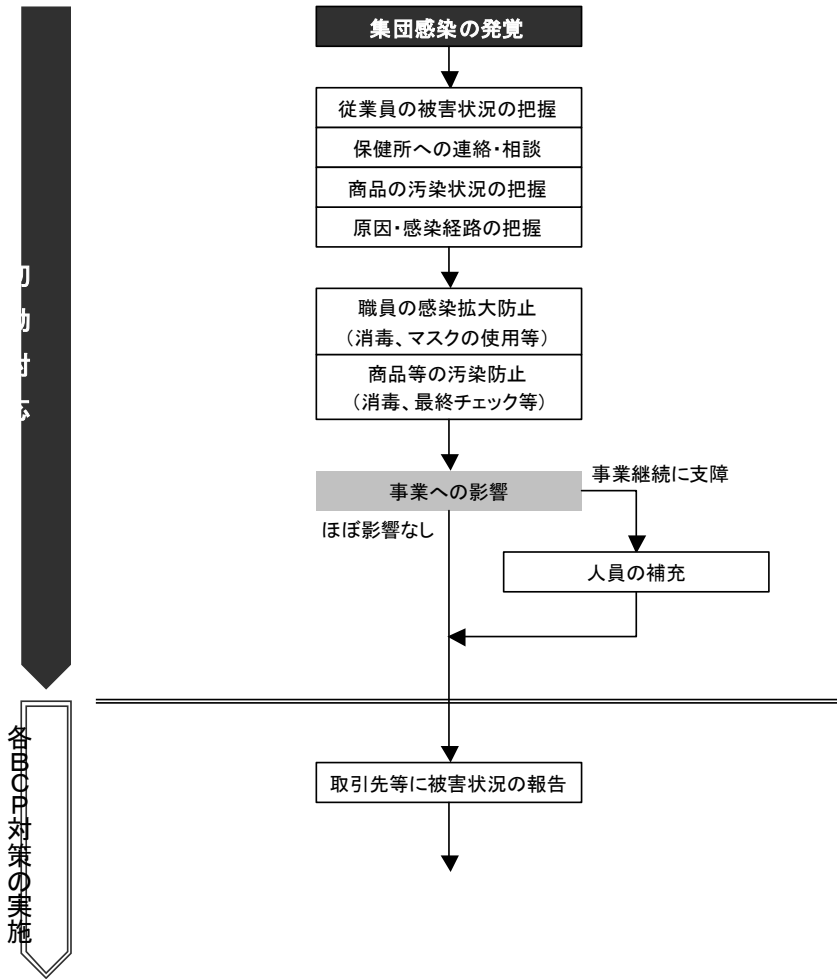


図 5.3-4 初動対応フロー（集団感染）



表 5.3-2 食中毒・感染症カレンダー

ここには集団発生になりやすい疾患を載せています。印のある時期は発生が多いので、特に注意してください。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
食中毒						サルモネラ						
						黄色ブドウ球菌						
						腸炎ビブリオ						
						ウエルシュ菌						
						カンピロバクター						
食中毒・感染症												
感染症												

↔ 胃腸炎症状を示す疾患 □ それ以外の疾患

注) 東京都が社会福祉施設等でのノロウイルス感染症・食中毒の発生を未然に防止するために作成したマニュアルから抜粋した。

出典：東京都のホームページ ([http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/shokuhin/micro/noro\\_manual.html](http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/shokuhin/micro/noro_manual.html))・



## 6. 事前対策メニュー一覧

緊急時の事業継続に役立つよう、平常時に事前に実施しておく対策メニューの一覧を示します。

対策費用ごとに対策対象を付記して整理してありますので、あなたの会社において投入可能な資金額や弱点と思われる箇所を踏まえて、対策を選択して下さい。各対策の詳細はリンク先のホームページで確認して下さい。

なお、事前対策に対する政府系金融機関の融資制度もありますので活用して下さい<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> [資料 10] 被災中小企業に対する公的支援制度

表 6-1 事前対策メニュー一覧

購入コスト	実施内容	対象災害	対策の対象(注1)				備考(注2)	価格目安(万円)
			人的資源	物的資源		事業継続		
				モノ	金			
購入コスト不要の対策	1 火災や津波、水害等に対して、避難計画(避難場所、手順など)を作成する。		A				(※避難場所については、[様式10]が利用できる。)	
	2 ライフライン(電力、ガス、水道)の代替手段を特定する。		A				一例として、必要最低限の電力の代替手段には自家発電機、非常食の調理に必要な程度のガスであればアウトドア用ガスコンロ、飲用の水であればペットボトルなどが考えられる。	
	3 非常時に従業員と連絡を取るための連絡先リストを作成する。また、一般電話回線が寸断された場合の、従業員への連絡手段を特定する。		A				(※従業員連絡先リストの作成には、[様式12-1]が利用できる。)一般電話回線が不通となった場合のために、連絡が取れた近隣の従業員に、自転車やバイク等で見に行かせる等の計画を立てておくことよ。その際、日常業務や従業員の趣味を兼ねて、緊急時に自転車やバイクが使える状態にしておくことが望ましい。	
	4 非常時における従業員安否確認のため、災害用伝言ダイヤル「171」や、「災害用伝言板」(携帯電話向け)の利用方法を従業員に確認させる。		A				【参考】 ■NTT東日本「災害用伝言ダイヤル」 <a href="http://www.ntt-east.co.jp/voiceml/">http://www.ntt-east.co.jp/voiceml/</a> ■NTT西日本「災害用伝言ダイヤル」 <a href="http://www.ntt-west.co.jp/dengon/">http://www.ntt-west.co.jp/dengon/</a> ■(社)電気通信事業者協会「災害時の電話利用方法」 <a href="http://www.tca.or.jp/infomation/disaster/">http://www.tca.or.jp/infomation/disaster/</a>	
	5 市町村が風水害時等に避難勧告・指示を発令した際にその情報を入手するルートを確認しておく。		A				不明の場合は、市区町村の防災部署に尋ねる。	
	6 非常時に警察、消防、各種指定公共機関(電力、ガス、水道など)に問い合わせるための緊急時連絡リストを作成する。		A	A			(※連絡先リストの作成には、[様式11]が利用できる。)	
	7 水害の際、会社付近が浸水や土砂災害の被害を受ける危険性について、地元の役所の建設課などに問い合わせる。	洪水			A		(社)日本損害保険協会が「洪水ハザードマップ集」として全国の自治体に配布したものがあるので、地元の役所などに問い合わせるとよい。また、1級河川の氾濫洪水危険度は、国土交通省地方整備局の各事務所において公開されている。各自治体での洪水ハザードマップの公開状況については、下記のサイトを参照するのがよい。 【参考】 ■国土交通省 洪水ハザードマップ <a href="http://www.mlit.go.jp/river/saigai/tisiki/syozaiti/syozaiti.html">http://www.mlit.go.jp/river/saigai/tisiki/syozaiti/syozaiti.html</a>	
	8 大型地震時における、自分の会社所在地の地震災害危険度、津波危険度について、地元の役所の建設課などに問い合わせる。また、自分の会社周辺の火災危険地域について、地元の役所などで公開している「火災延焼危険度」などを参照する。	地震			A		※多くの各自治体が独自に「地震ハザードマップ」や「火災延焼危険度」を作成しているため、地元の役所に問い合わせると確認するとよい。 【参考】 ■内閣府 地震危険度マップ <a href="http://www.bousai.go.jp/oshirase/h17/050106_kouhyou/kouhyou.html">http://www.bousai.go.jp/oshirase/h17/050106_kouhyou/kouhyou.html</a> ■東京都 地震危険度マップ <a href="http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/bosai/chousa_5/home.htm">http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/bosai/chousa_5/home.htm</a> ■東京消防庁 地域別延焼危険度測定 <a href="http://www.tfd.metro.tokyo.jp/lfe/bou_topic/bou_tp01.htm">http://www.tfd.metro.tokyo.jp/lfe/bou_topic/bou_tp01.htm</a>	
	9 洪水に備えて、棚にある貴重品や重要書類、電化製品などを高い位置に上げておく。また、日頃から、ビルの排水設備内の残骸や障害物を除去しておく。	洪水			A	B	【参考】 ■関東地方整備局河川部「大洪水に備えて」 <a href="http://www.ktr.mlit.go.jp/kyoku/river/hanran/simu_01.htm">http://www.ktr.mlit.go.jp/kyoku/river/hanran/simu_01.htm</a>	
	10 会社にとって継続が必要となる(中断が許されない)事業を把握する。						A	(※[様式06]が利用できる。)
	11 保険のために、機械設備、コンピュータ(ソフトウェア、周辺機器を含む)等のリストを作成する。また、保険会社とコンタクトを取り、方針適用範囲と価格に関して確認し、必要であれば、現在の適用範囲を見直す。				A		A	(※[様式16-1][様式16-2][様式16-3]が利用できる。) (※[様式18]が利用できる。)
	12 事業上の重要顧客、契約業者、供給業者などと連絡を取るための緊急時連絡リストを作成する。また、相互のBCPIについて話し合い、緊急時の協力体制等を構築しておく。						A	(※連絡先リストの作成には、[様式15](主要顧客情報)及び[様式17-2](主要供給者/業者情報)が利用できる。)
	13 会社の内部または外部に影響する可能性のある非常事態の種類を把握しておく。						A	(※[資料03]が参考となる。)
	14 1週間、1カ月間、および6カ月間、事業を中断した際の損失を計算する。また、事前の安全対策や緊急時に受けられる融資制度等を把握しておく。						A	(※「財務分析モデル」が利用できる。)
	15 事業を早期に回復するための活動項目リストを作成する。また、事業継続に必要な項目類について把握しておく。						A	(※事業継続に必要な項目の整理には、[様式07]が利用できる。)特に、各種警報が発令された場合の対応項目や初動時対応項目については、カード形式にして常時携帯できるようにしておくことが望ましい。 【参考】 ■静岡県地震防災センター 地震発生時携帯カードの例 <a href="http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/hondana/pdf/a17-2001/a17-2001-1-1d.pdf">http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/hondana/pdf/a17-2001/a17-2001-1-1d.pdf</a>
	16 緊急時の地域貢献活動について何が出来るかを検討しておく。同業者組合や地域コミュニティの活動に参加し、組合や地域のあり方等について日頃から話し合っておく。						A	
	17 役所、顧客、協力会社、同業者組合、地域コミュニティ等との日頃の付き合いを通じて、緊急時に有益な情報を入手できる人的ネットワークを構築しておく。						A	
	18 避難訓練実施や、社員ミーティング、会社のイントラネット、定期的な従業員へのeメール、およびその他の内部コミュニケーションに非常時の準備情報を含めることにより、会社の緊急対策計画に対する啓発・指導を行う。併せて、従業員家族向け小冊子などを作成し、家族を含めた従業員の災害時の心構えを促しておく。						A	【参考】 ■静岡県地震防災センター 家庭用カードの例 <a href="http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/hondana/pdf/a17-2001/a17-2001-2-2b.pdf">http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/hondana/pdf/a17-2001/a17-2001-2-2b.pdf</a>
	19 日頃の業務を通じ、緊急時に社長のサポートや社長不在時の代行を担うことができる従業員を育成する。						A	
	20 地震、津波、洪水、停電その他の危機の発生を模擬した訓練を行う。機会があれば、市町村や自治会等が主催する防災訓練等に参加する。						A	
	21 建物が使用不可能の場合に何をすべきかについて、前もって決めておく。また、停電になった場合に各機器類が使用不能となるかを確認しておく。						A	(※建物が使用不可能となった場合の検討には、[様式08]が利用できる。)

購入コスト	実施内容	対象災害	対策の対象(注1)				備考(注2)	価格目安(万円)
			人的資源	物的資源		事業継続		
				モノ	金			
10万円未満程度の対策	22 災害対応の要となる従業員を対象に、応急措置と心肺蘇生法訓練を受講させる。		A				各自治体の消防署や救急関連団体などにより定期的に講習会が開催されていることがあるため、消防署などに問い合わせ確認するとよい。 (ここでは、1人当たりの講習費を1万円程度と仮定している。) 【参考】 ■(財)東京救命協会 応急手当講習案内の例 <a href="http://www.teate.jp/teate.htm">http://www.teate.jp/teate.htm</a>	
	23 地震に備えて、キャビネット、コンピュータ等の設備什器を壁か他の安定した設備に取り付ける。重い、または壊れやすい物は棚の低い位置に置いておく。	地震	A	A	B		【参考】 ■滋賀県民文化生活部 総合防災課 地震対策室 <a href="http://www.pref.shiga.jp/c/jishin/050523_shobo01/05.html">http://www.pref.shiga.jp/c/jishin/050523_shobo01/05.html</a> ■(株)ライオン事務器 <a href="http://www.lion-jimuki.co.jp/service/safety.html">http://www.lion-jimuki.co.jp/service/safety.html</a> 【固定金具】(840~1,155円)L型金具のみ。固定用ビスは別途購入。キャビネットやロッカー、保管庫などを壁や床と固定する。 ■(株)リンテック21 <a href="http://www.lintec21.co.jp/taishin_office_new/taishin_office.html">http://www.lintec21.co.jp/taishin_office_new/taishin_office.html</a> 【リンクストッパー】(1,974~3,727円)PCやモニター、プリンタなどの固定に。 ■(株)スリーサンズ <a href="http://www.3sons.co.jp/">http://www.3sons.co.jp/</a> 【大画面テレビ・電化製品用ストラップ】(5,040円)対象物の上でも横でも取り付けることができ、ストラップの長さは調節可能。 ■(株)エクシールコーポレーション <a href="http://www.exseal.co.jp/earthquake/">http://www.exseal.co.jp/earthquake/</a> 【転倒防止シート】震度7程度まで耐えることが可能。軽量用から重量用まで数千年程度。	0.08~0.5
	24 照明器具を購入する。		A				■朝日防災(株) <a href="http://www.sojitsu.com/">http://www.sojitsu.com/</a> 【防災用12時間ろうそく】(262円)マッチと燭台がセットになっている。 【災害用100時間ろうそく】(1,365円)震度7まで耐えられる安定マットが付属。 【安全キャンドル&ろうペレット】(3,463円)ランタン型キャンドルで安全、補給用のろうペレット100g付き。寒いときはミニコンロにしても使える。 ■ユニバーサルトレーディング(株) <a href="http://www.epigas.com/">http://www.epigas.com/</a> 【SBランタンオート】(8,715円)230g入カートリッジ使用で約7時間、110g入カートリッジ使用で約3時間燃焼。(連続燃焼の場合)光量調節は自由自在。 【ハイブライランタンオート】(13,125円)230g入カートリッジ使用で約2時間45分、470g入カートリッジ使用で約6時間燃焼。(連続燃焼の場合)	0.03~1.3
	25 保温シートを購入する。		B				■(株)ハイマウント <a href="http://www.highmount.co.jp/">http://www.highmount.co.jp/</a> 【サバイバルシート】(G/S:630円、S/S:525円)片面が金色の「G/S」、両面が銀色の「S/S」。金色は熱を吸収、銀色は熱を反射する性質があるので、使い分ける事が出来る。サイズは210×130cm。 【オールウェザーブランケット】(2,780円)NASAが開発した超断熱素材を利用、救急医療の現場でも採用されている。サイズは213×152cm。 ■(有)エミリア <a href="http://www.emiliacom.jp/products/matress.html">http://www.emiliacom.jp/products/matress.html</a> 【空気を吸うマットレス】(6,983円)中にスポンジが入っていて、広げるとひとりでに空気を吸って膨らむ。サイズは183×64cm、厚みは最大7.5cm。下からの寒さや湿気を遮断してくれる。	0.05~0.7
	26 外壁、屋根、および屋根裏の穴の周囲をコーキング、または絶縁する。また、非常時の窓覆いや屋根覆いのため、ベニヤ板やブルーシートを確保しておく。	暴風		A			■萩原工業(ブルーシート) <a href="http://www.riso-net.co.jp/b-sheetj.htm">http://www.riso-net.co.jp/b-sheetj.htm</a> ※様々な大きさがあり価格は約15,000円以上 ■住商グレンジャー株式会社(ブルーシート) <a href="http://www.monotaro.com/c/021/755/">http://www.monotaro.com/c/021/755/</a> ※様々な大きさがあり価格は数百円(数m×数m)以上 ■コーキング剤・シール各種(ムラウチドットコム) <a href="http://www.murauchi.com/MCJ-front-web/CoL/100000002385/-/">http://www.murauchi.com/MCJ-front-web/CoL/100000002385/-/</a> ■コーキング剤・シール各種(コーナンeshop) <a href="http://www.kohnan-eshop.com/default.php/cPath/57_68">http://www.kohnan-eshop.com/default.php/cPath/57_68</a> 価格はムラウチドットコム、コーナンeshopいずれも300~1,000円	0.3~10
	27 重要な記録や書類をコピーし、安全な地区にある施設に保管する。				A			
	28 社内のパソコンについて、アンチウイルスソフトとファイアウォールをインストールし、定期的にアップデートする。				B		【参考】 ■情報処理推進機構「ウイルス対策スクール」 <a href="http://www.ipa.go.jp/security/y2k/virus/cdrom/index.html">http://www.ipa.go.jp/security/y2k/virus/cdrom/index.html</a>	
	29 持出袋を購入する。		A				■朝日防災(株) <a href="http://www.sojitsu.com/">http://www.sojitsu.com/</a> 【貴重品袋】(2,016円)アルミックス製、火や水から貴重品を守る。 【ビッグリュック】(¥6,321)アルミックス製・リュック型。 ■非常持出袋各種(楽天) <a href="http://www.rakuten.co.jp/bousaikan/386465/386397/">http://www.rakuten.co.jp/bousaikan/386465/386397/</a> 価格約2,000~6,000円ほど	0.2~0.6
	30 食料品を購入する。 (1. セット)		A				■朝日防災(株) <a href="http://www.sojitsu.com/">http://www.sojitsu.com/</a> 【保存食ONE DAY セット】(¥2,079)大人ひとり1日分、保存期間3~5年 【オリジナル非常食セット】(¥4,830)大人ひとり3日分、保存期間3~5年 【New サバイバル・カプセル】(¥8,715)完全調理済み缶詰、7種類×5食分、保存期間5年 ■アルパインエア社 長期保存食(防犯ドットコム) <a href="http://www2.odn.ne.jp/~hai38060/bbw/borsai/hatuta91.html">http://www2.odn.ne.jp/~hai38060/bbw/borsai/hatuta91.html</a> 価格は大人2人3日分13,800円~	0.2~0.9
	31 カセットコンロやカセットボンベを購入する		A				■カセットコンロ各種、カセットボンベ(ヨドバシドットコム) <a href="http://www.yodobashi.com/enjoy/more/productslist/cat_162_3360482/1539488.html">http://www.yodobashi.com/enjoy/more/productslist/cat_162_3360482/1539488.html</a> 価格は2,500~15,000万円程度。カセットボンベは1本100円程度。	0.3~1.5



購入コスト	実施内容	対象災害	対策の対象(注1)				備考(注2)	価格目安(万円)	
			人的資源	物的資源		事業継続			
				モノ	金				情報
10万円未満程度の対策(つづき)	32 多機能ラジオライト充電器を購入する。		A				<p>■(株)スターリング(旧ヤマタニ) http://www.sterling.jp/radio/index.html 【LEDポータブルラジオ】(1,659円)約5万時間もの耐久性がある白色LEDライトを搭載、単4乾電池3本で連続24時間点灯可能。充電機能はなし。 【ダイナモラジオライト“エスケープ”】(5,775円)緊急脱出用のウインドークラッシュャーや、シートベルト切断用のカッターを装備。 ■朝日防災(株) http://www.sojitsu.com/ 【Xパワータンク】(10,290円)H3-12V/55Wのハロゲン球を使用し、80万カンデラの強力なスポットライトを搭載。サイレン付き。</p>	0.2~1	
	33 (※1人当たりの予算として)災害用具リストに記載のある、全アイテムを購入する。その他、個人携帯用の用具一式に入れておくべき用具があれば、従業員と検討しておく。		A	A			<p>災害用具の購入に充てることができる予算の範囲内で、【様式19】や下記ホームページにリストアップされている項目の中から優先的に必要と考えられるものを適宜選択して購入する。 特に携帯用ラジオ、懐中電灯、公衆電話用の硬貨、予備電池は必需品である。 また、適当な額の現金、キャッシュカード、クレジットカードを手元に保管する。 【参考】 ■消防庁「防災グッズの紹介」 http://www.fdma.go.jp/html/life/sack.html</p>		
	34 小規模企業共済制度への加入(災害時に即日融資を受けられる)					B	A	<p>【参考】 ■中小企業基盤整備機構 http://www.smrj.go.jp/skyosai/index.html</p>	
	35 テントを購入する。 (2. プライベートテント:更衣室、シャワールーム、トイレ用)			B				<p>■(株)ケンユー http://www.kenyuu.co.jp/ 【ベンリーテント】(8,400円)ワンタッチで広がる、中が透けて見えない。 ■(株)小川キャンパル http://www.ogawa-campal.co.jp/saigai/index.html 【プライベートテントHG】(36,750円)高さが210cmと大きめ ■(株)初田製作所 http://www.ogawa-campal.co.jp/saigai/index.html 【パーソナルテント(トイレテント)】(17,850円)入口に「使用中」という表示窓付き</p>	0.8~3.7
	36 防災セットを購入する。			A				<p>■朝日防災(株) http://www.sojitsu.com/ 【オリジナル基本セット】(¥6,300) 【レディース21】(¥6,300)女性向け ■旭電機化成(株) http://www.smile-asahi.co.jp/ 【防災セット】(¥10,500) ■(株)初田製作所 http://www.hatsuta.co.jp/ 【安心避難セット】(¥9,345)</p>	0.09~1
	37 救急セット(ファーストエイド)を購入する。			A				<p>■朝日防災(株) http://www.sojitsu.com/ 【エイドチーム】(¥525)コンパクトな応急処置セット 【多人数用救急箱「約50人用」】(¥71,820)企業、地方自治体向け ■ユニバーサルトレーディング(株) http://www.epigas.com/ 【ファーストエイドパック】(3,990円)ベルトポーチ付き</p>	0.05~7
	38 食料品を購入する。 (2. 主食)			A				<p>■尾西食品(株) http://www.onishifoods.com/ 【アルファ米】(1食294~357円)白米、山菜おこわ、五目ごはんなど6種類 ■(株)セックコーポレーション http://www.cec-corp.co.jp/ 【HOT!ぐるべん 備蓄王】(¥997)カレーライス、牛丼、おかゆの3種類。発熱装置内蔵のお弁当。 ■朝日防災(株) http://www.sojitsu.com/ 【一斗缶保存食ラーメン・うどん】(各¥20,349)熱湯を注いで3分で食べられる60食セット、カップと箸付き。 ■(有)有富商会 【安心パンBOX】(¥8,800)3大アレルギーの卵、牛乳、大豆不使用の缶入りソフトパン。保存期間は3ヶ月。  ※他に、水で戻せる餅などもある</p>	0.03~2
	39 消火器と火災報知器を購入・設置する。		火災	A	A			<p>【参考】 ■(社)横浜市火災予防協会 http://www.yfp.or.jp/contents5/index.html ■朝日防災(株) http://www.sojitsu.com/ 【ファイヤーアウトM】(1,659円)エアゾール式の簡易消火器具。テンブラやストーブ等の小規模の消火用。 ■能美防災(株) http://www.nohmi.co.jp/stock/stock20.html 【住宅用強化液消火器】(11,025円)消火薬剤を50%増量した1.5L入り(当社比)。放出時間が長く、余裕をもった消火活動が可能。 ■(株)初田製作所 http://www.hatsuta.info/main/community/street.html 【街頭設置用消火器】(14,175~94,500円)蓄圧式消火器なので殆ど無反動。女性や子供しかいない場合の火災現場でも役に立つ。</p>	0.2~9.5
	40 携帯お風呂を購入する。			B				<p>■(株)東亜ステンレス http://www.interq.or.jp/cool/toa/framepage1.html 【携帯お風呂】(97,000円)重量は9.5 Kgと軽く、女性でも持ち運びが可能 ■アウベルクラフト(株) http://www.auvelcraft.co.jp/rotenburo/index.html 【組立式・露天風呂キット】(99,750円)本来はアウトドア用の露天風呂手作りキット、檜風呂が楽しめる。</p>	10
	41 洪水に備えて、排水ポンプを維持、または購入する。		洪水		B				
	42 重要なデータをバックアップするためのコンピュータ記憶装置(ポータブルハードディスク等)を購入し、安全な地区にある施設に格納する。						A	<p>【参考】 ■(財)千葉県産業振興センター「ファイルのバックアップ」 http://www.cccj-net.or.jp/~it-faq/sys/sb06.html</p>	

購入コスト	実施内容	対象災害	対策の対象(注1)				備考(注2)	価格目安(万円)
			人的資源	物的資源		事業継続		
				モノ	金			
10万円以上の対策	43	可能な限り多くの従業員を対象に、応急措置と心肺蘇生法訓練を受講させる。	B					
	44	専門のエンジニアに依頼して、ビルの耐風、耐火、耐震性能を評価してもらう。その上で、必要に応じて建物の補強工事を行う。		B			【参考】 ■(社)日本損害保険協会「風害に備えて」 <a href="http://www.sonpo.or.jp/disaster/typhoon/typhoon_02.html">http://www.sonpo.or.jp/disaster/typhoon/typhoon_02.html</a> ■横浜市まちづくり調整局住宅部 無料耐震診断の紹介 <a href="http://www.city.yokohama.jp/me/machi/housing/minju/mokukin/kou.html">http://www.city.yokohama.jp/me/machi/housing/minju/mokukin/kou.html</a> ■静岡県静岡県都市住宅部建築安全推進室「耐震ナビ」 <a href="http://www.taishinnavi.pref.shizuoka.jp/">http://www.taishinnavi.pref.shizuoka.jp/</a> ■(財)日本建築防災協会「わが家の耐震診断相談・支援コーナー」 <a href="http://www.kenchiku-bosai.or.jp/sindan/sindanNEWS.htm">http://www.kenchiku-bosai.or.jp/sindan/sindanNEWS.htm</a> ■(社)東京建設業協会「耐震診断費用」 <a href="http://www.token.or.jp/taishin/cost1.htm">http://www.token.or.jp/taishin/cost1.htm</a> ■横浜市まちづくり調整局住宅部 耐震改修工事費用補助制度の紹介 <a href="http://www.city.yokohama.jp/me/machi/housing/minju/mokukin/mokukin0.html">http://www.city.yokohama.jp/me/machi/housing/minju/mokukin/mokukin0.html</a>	
	45	自動スプリンクラ消火装置、消火ホース、耐火ドア・耐火壁を設置する。	火災	B			【参考】 ■(社)日本シャッター・ドア協会 <a href="http://www.jsd-a.or.jp/anzen03.htm">http://www.jsd-a.or.jp/anzen03.htm</a>	
	46	落雷防護システムを設置する。	落雷	B				
	47	業者が提供するデータバックアップサービスを導入する。				B		
	48	複数社の携帯電話、PHS、IP電話など複数の通信手段を確保する。 また、非常時対応のための音声通信網(例えば、電話会議機能など)を確立しておく。				A	(※通信手段の取りまとめについては、[様式13]が利用できる。)	
	49	非常時用の発電機などを購入し、燃料を維持する。				A	一般的な小型発電機であれば、10万円程度から市販されている。大型機で数百万かかるものもある。 ■HONDAの小型発電機(数十万円) <a href="http://shop-niche.co.jp/generator/generator-honda.htm">http://shop-niche.co.jp/generator/generator-honda.htm</a> ■HONDAの自動起動式設置型発電機(数百万円) <a href="http://www.honda.co.jp/emergency-generator/products/ex3d.html">http://www.honda.co.jp/emergency-generator/products/ex3d.html</a>	
	50	付加的な保険(事業中断、所得喪失、特別な出費、洪水、地震)に加入する。				B	【参考】 ■(社)日本損害保険協会「水害への保険対策」 <a href="http://www.sonpo.or.jp/disaster/flood/flood_03.html">http://www.sonpo.or.jp/disaster/flood/flood_03.html</a> ■(社)日本損害保険協会「風災害への保険対策」 <a href="http://www.sonpo.or.jp/disaster/typhoon/typhoon_03.html">http://www.sonpo.or.jp/disaster/typhoon/typhoon_03.html</a>	
	51	非常時対応の要となる従業員に数日間のBCP研修を受講させ				A		
	52	専門家に、防災準備とBCPの評価または作成の依頼を検討す				B		
	53	レスキューセットを購入する。		A			■(株)明宏 <a href="http://www.meiko.ne.jp/savaival.htm">http://www.meiko.ne.jp/savaival.htm</a> 【サバイバルミニグッズ】(3,990円)最小限のサバイバルセット ■朝日防災(株) <a href="http://www.sojitsu.com/">http://www.sojitsu.com/</a> 【レスキューキットリュック型】(42,000円)リュック型なので1人で持ち運び可能 ■フジワラ産業(株) <a href="http://www.fj-i.co.jp/">http://www.fj-i.co.jp/</a> 【災害救助道具セット ニューまとい】(229,950円)公共施設やオフィスビル、自治体向け	0.4~23
	54	脱出用ツールを購入する。		B			■ビッグウイング(株) <a href="http://www.bigwing.co.jp/cgi-bin/bw.cgi/0013658059887.html?id=VjnKM7ic">http://www.bigwing.co.jp/cgi-bin/bw.cgi/0013658059887.html?id=VjnKM7ic</a> 【緊急脱出ツールキット】(51,450円)①ウインドウパンチ、②LEDシグナルライト、③救出用ハサミ、④折りたたみ式スコップ、⑤マルチプライヤー、⑥スライド式ノコギリ、⑦小型斧のセット ■(株)HAMADAテクノマシ <a href="http://www.hamada-techno.com/homespider.html">http://www.hamada-techno.com/homespider.html</a> 【スーパースパイダー】(5階用:99,750円)高層建物から自力で脱出可能、総重量2kg。 ■(株)リスクコントロール <a href="http://www.rakuten.co.jp/risk/632390/632392/">http://www.rakuten.co.jp/risk/632390/632392/</a> 【高層ビル緊急脱出用パラシュートシステム】(260,400円)	5~26
	55	トイレを購入する。		B			■(株)ケンユー <a href="http://www.kenyuu.co.jp/">http://www.kenyuu.co.jp/</a> 【エコポットE】(1回用:525円)大使用携帯トイレ。使用後は可燃処理でき、密封袋なので悪臭が洩れる心配がない。 ■(株)初田製作所 <a href="http://www.hatsuta.info/main/community/life.html">http://www.hatsuta.info/main/community/life.html</a> 【ピザ・ポータブル水洗トイレ24L】(30,975円)ポータブル水洗トイレ、連続使用回数は約60回。 ■神栄(株) <a href="http://www.shinyei.co.jp/BDD/item/portabletoilets/patap.htm">http://www.shinyei.co.jp/BDD/item/portabletoilets/patap.htm</a> 【サンカークパタパタ】(365,400円)3室、6室、12室と組み合わせ次第でスペースを有効活用。	0.05~37
56	テントを購入する。 (1. 大型テント:4人以上)		B			■(有)エミリア <a href="http://www.emiliacom.jp/frame.html">http://www.emiliacom.jp/frame.html</a> 【ワンタッチテント】(23,730円)4人用のテント、組立の必要がない。 ■(株)小川キャンパル <a href="http://www.ogawa-campal.co.jp/saigai/index.html">http://www.ogawa-campal.co.jp/saigai/index.html</a> 【リビングシェルターⅢ】(75,600円)オールシーズン用、ロッジ型 【災害避難用テント】(577,500円)14人が就寝可能、軒高2m、天井部に2箇所喚起窓有	2.4~58	

購入コスト	実施内容	対象災害	対策の対象(注1)				備考(注2)	価格目安(万円)
			人的資源	物的資源		事業継続		
				モノ	金			
10万円以上の対策(つづき)	57 浄水器を購入する。		A				<p>■(有)アント  <a href="http://ant.f-dora.com/explanation5.html">http://ant.f-dora.com/explanation5.html</a>  【ボベ】【ボベ組立キット】(980円)浄水能力約300リットル、1.5リットルのペットボトルを使って自分で組み立てるタイプもある。</p> <p>■(株)エイアンドエイティー  <a href="http://www.a-and-at.com/product/index.html">http://www.a-and-at.com/product/index.html</a>  【携行用浄水器 911型】(126,000円)携行用のR.O浄水器として、川や池の水などを素早く飲料水に変えることが可能。1日600リットル生産できる。</p> <p>■ニューメディカ・テック(株)  <a href="http://www.nmt.or.jp/goods/kaitan.html">http://www.nmt.or.jp/goods/kaitan.html</a>  【海水・かん水淡水化装置】(エンジン式:2,625,000円、電気式:2,415,000円)エンジン式は1日600人分対応。</p>	0.1~263
	58 飛散防止フィルムを購入しガラスに設置する。		A				<p>■3M  <a href="http://www.mmm.co.jp/cmd/ecp/data/price.html">http://www.mmm.co.jp/cmd/ecp/data/price.html</a>  【飛散防止フィルム】1万円/m2程度(価格は面積に比例)</p> <p>■サンマルコ(株)  <a href="http://www.sunmaruko.co.jp/products/safte/">http://www.sunmaruko.co.jp/products/safte/</a>  【飛散防止フィルム】3,990円(本体価格:3,800円) / 1m単位価格</p> <p>■(株)ニトムズ  <a href="http://www.nitoms.com/column/vol11/03.html">http://www.nitoms.com/column/vol11/03.html</a>  【ガラス飛散防止シート: 食器棚用~幅広用】980円~2,500円(オープン価格)</p>	0.9~数十万
	59 建物の耐震補強		A	A			<p>(参考)  住宅に関する補強工事費用はおおよそ数十万円以上、平均で約120万円となっている。木造の住宅兼店舗の場合は同程度、規模の大きな店舗の場合にはそれ以上の費用がかかると思われる。自治体が費用の一部を支援してくれる場合があるため、有効に活用することが期待される。</p> <p>■木耐協の耐震診断結果(日本経済新聞社)  <a href="http://sumai.nikkei.co.jp/know/howmuch/index20050131a8000a8.html">http://sumai.nikkei.co.jp/know/howmuch/index20050131a8000a8.html</a>  2000年7月から2004年10月までに全国で実施した木造住宅の耐震補強9668件のうち、費用が「50万~100万円未満」が43.6%、次いで「100万~200万円未満」が32.9%、平均で119万円となっている。</p> <p>■耐震補強工事費に関する資料(静岡県)  <a href="http://www.sonpo.or.jp/business/library/public/pdf/yj22046.pdf">http://www.sonpo.or.jp/business/library/public/pdf/yj22046.pdf</a>  静岡県の木造住宅の耐震補強工事費は平均で約180万円</p>	数十万~

注1)優先度は右の通り。A>B>C

注2)「備考」に示した各企業や商品はあくまで「実施内容」の一例であり、採用・購入にあたっては自社の責任で判断して下さい。

また、これらは一例であるため、今後も随時充実を図る予定です。



## 7. BCPの様式類（基本、中級、上級コース）

本指針の「3. 平常時における BCP 策定と運用（基本、中級コース共通）」、「4. 平常時における BCP の策定と運用（基本、中級、上級コース）」に従って、シートごとに検討・記入して下さい。

ダウンロードページから、word 形式で一連の「BCP 様式類（記入シート）」をダウンロードできるようになっています。このファイルに入力すればシートの記入が容易に行えます。

記入したシートは、あなたの会社の BCP 様式類になります。

同一様式の帳票が複数ページに渡る場合は、当該ページ上部の「( / )」に、(現在のページ番号/全ページ数)を記入しておくとい良いでしょう。また、必要に応じて業者を追加できるように、書込みをしていない様式を保存して下さい。

緊急時には、「5. 緊急時における BCP の発動」に従って、これら様式類を参照しつつ、企業存続のための対策を実施していくことになります。

これら様式類は、緊急時に事業所内で直ちに参照できる場所に置いておきます。また、**[様式 04]** 従業員携帯カードについては、すべての従業員に配布し、常時携帯してもらうことが望ましいでしょう。また、そのコピーを事業所以外の安全な場所にも保管して下さい。

従業員の電話番号等が変更になったら、その都度、修正をすることが望まれます。その他、記入内容が古くならないよう、最低でも年 1 回は見直すのがよいでしょう。

## BCP 様式類の一覧

- 様式 01 BCP 表紙・目次
- 様式 02 BCP の基本方針
- 様式 03 BCP の策定・運用体制
- 様式 04 従業員携帯カード
- 様式 05 複数企業連携による BCP の策定・運用体制
- 様式 06 中核事業に係る情報
- 様式 07 中核事業影響度評価フォーム
- 様式 08 事業継続に係る各種資源の代替の情報
- 様式 09 事前対策のための投資計画
- 様式 10 避難計画シート
- 様式 11 主要組織の連絡先
- 様式 12-1 従業員連絡先リスト 【従業員一覧】
- 様式 12-2 従業員連絡先リスト 【従業員個別用】
- 様式 12-3 従業員連絡先リスト 【基本情報整理用】
- 様式 13 情報通信手段の情報
- 様式 14 電話／FAX 番号シート 【自社用】
- 様式 15 主要顧客情報
- 様式 16-1 中核事業に係るボトルネック資源 【設備/機械/車両など】
- 様式 16-2 中核事業に係るボトルネック資源 【コンピュータ機器とソフトウェア】
- 様式 16-3 中核事業に係るボトルネック資源 【その他の器具類】
- 様式 17-1 中核事業に必要な供給品目情報
- 様式 17-2 主要供給者/業者情報 【供給品目別】
- 様式 18 保険情報リスト 【損害補償の範囲検討用】
- 様式 19 災害対应用具チェックリスト
- 様式 20 地域貢献活動

[様式 01]

## BCP 表紙 & 目次

記入した本様式集は、次ページの表紙及び目次を用いて、束ねて保管するのがよいでしょう。その際、次ページの上部にある下線部には、貴社名を記入して下さい。

---

# 事業継続計画

平成 年 月 日 作成  
平成 年 月 日 改訂（第 版）

## 目 次 構 成

目 次	様式類	頁
1. 基本方針		
2. BCP の運用体制		
3. 中核事業と復旧目標		
4. 財務診断と事前対策計画		
5. 緊急時における BCP 発動		
(1) 発動フロー		
(2) 避難		
(3) 情報連絡		
(4) 資源		
(5) 地域貢献		
6. 自己診断結果		

注：様式類の欄に組み込む様式や資料等を記入。また、頁を記入。

[様式 02]

## BCP の基本方針

- 当社において BCP（事業継続計画）を策定・運用する目的とともに、当社の特性を踏まえ、緊急時に企業存続を図る上で要点となり得る事項は以下のとおりである。

1. BCP 策定・運用の目的：

①顧客にとって

---

---

②従業員にとって

---

---

③地域にとって

---

---

④その他

---

---

2. 緊急時に企業存続を図る上での要点：

①企業同士の助け合い

---

---

②商取引上のモラル

---

---

③地域への貢献

---

---

④公的支援制度の活用

---

---

⑤その他

---

---

3. BCP 及び災害計画の更新時期：毎年 \_\_\_\_\_ 月（年 \_\_\_\_\_ 回更新）

## BCP の策定・運用体制

- 当社において、BCP（事業継続計画）を策定する体制、平常時に BCP の運用を推進する体制、及び緊急時に BCP を発動し継続対策を推進する体制は以下のとおりである。
- 各責任者は、経営者自らがあたるべきである。なお、サブリーダー、緊急時の体制におけるそれぞれの代行者について、以下のように定めることとする。

### 1. BCP の策定体制：

①責任者

---

②サブリーダー（必要に応じて複数名）

---

---

### 2. 平常時における BCP の運用推進体制：

①責任者

---

②サブリーダー（必要に応じて複数名）

---

---

③連携する取引先企業や協力会社

---

④一緒に取組む組合等の組織

---

⑤BCP運用の対象者

従業員全員で運用する。

---

### 3. 緊急時における BCP の発動体制：

①責任者

〔代行者〕

---

②顧客・協力会社担当サブリーダー

〔代行者〕

---

③事業資源担当サブリーダー

〔代行者〕

---

④財務担当サブリーダー

〔代行者〕

---

⑤従業員支援担当サブリーダー

〔代行者〕

---

[様式 04]

## 従業員携帯カード

- 緊急事態に迅速な初動対応が出来るよう、必要事項を記入の上、全ての従業員に携帯させるとよいでしょう。

〔表面〕

会社名 _____	
<b>携行カード</b>	
お願い: このカードを拾得された方は下記までご連絡下さい。 所在地 〒 _____ 電 話 _____ FAX _____	
緊急時の行動	
地震	①火の元を始末 ②海岸近く、大きく揺れたら高台に逃げる ③震度5強で会社に自動参集
風水害	①気象情報に注意 ②書類や資機材を2階へ移動 ③警報が出たら避難の準備
火災	①大声で周囲に知らせ119番 ②初期消火、火が天井まで回ったら退避 ③煙に注意、口に濡タオル、姿勢低く
本人情報	
氏名	
血液型	
持病・アレルギー	
かかり付け医師	
就業時の避難場所	
自宅近くの避難所	

〔裏面〕

連絡先 (電話番号、携帯電話、携帯メール)	
自宅電話番号	
家族①	通勤通学先 携帯
家族②	通勤通学先 携帯
家族③	通勤通学先 携帯
地域外に住む 親戚	(電話輻輳時に家族全員が連絡)
社長	
上司	
社内緊急連絡網 の連絡相手	
社内緊急連絡網 上記不在時の相手	
重要取引先①	
重要取引先②	
重要取引先③	
重要取引先④	
災害伝言ダイヤル	171

切り取って3つ折にし、定期入れや財布に納めて下さい。



[様式 05]

## 複数企業連携による BCP の策定・運用体制

- 複数企業で連携して取り組む際の体制及び連携内容は以下のとおりである。  
 (該当項目 (□内) をチェックし、具体的内容を記載すること。[上級コース])

1. 連携企業 :

①種類	<input type="checkbox"/> サプライチェーン形成企業 <input type="checkbox"/> 同業者の協同組合等 <input type="checkbox"/> 地域的な協同組合等
②企業名	幹事会社名と連絡先 : <hr/> 構成企業 :

2. 連携内容 :

チェック	種類	補足
<input type="checkbox"/>	目標復旧時間の目処を予め調整の上、企業間で共通認識を持つておく。	
<input type="checkbox"/>	共同で BCP に関する勉強会を開催したり、訓練を行ったりする。	
<input type="checkbox"/>	緊急時対策のための施設や資機材を共同で設置・備蓄する。	共同施設・資機材 :
<input type="checkbox"/>	緊急時に操業停止した場合、他の企業が製造や納品を代替する。	代替業務の内容例 :
<input type="checkbox"/>	緊急時に被災企業に対して要員応援を行う。	要員応援の主な業務例 :
<input type="checkbox"/>	その他	

3. その他 :

• 連携活動によって発生する費用は、 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ とする (構成企業で等配分 / 応援を受ける企業が負担など)。

• 幹事会社は、 \_\_\_\_\_ (少なくとも年に 1 回) 頃に全ての構成企業の担当幹部が出席する連絡会を開催し、情報交換を行うとともに、必要に応じて連携内容を見直す。

[様式 06] ( / )

## 中核事業に係る情報

- 当社における中核事業及びそれに係る情報は以下のとおりである。

中核事業		
中核事業の 社内責任者		
中核事業中断の 場合の損失額 (含む違約金等)		
中核事業による製品等 の納入・提供先 (複数ある場合は すべてを記載)	会社名	
	主要連絡先 (電話番号 等)	
	社内担当者	
中核事業に必要な原材 料等の入手先 (複数ある場合は すべてを記載)	会社名	
	主要連絡先 (電話番号 等)	
	社内担当者	
目標復旧時間 (括弧内の適当な 時間単位に○を付ける)	(時間・日・週間 程度)	
中核事業中断の 可能性がある災害等		
備考		





## 本フォームの記入方法

①に〔様式 06〕で整理した「重要業務に必要な資源」をまとめて記入する。

②には、①に記入した資源ごとに、以下の方針に従って、数字を入力する。

（※ 重要業務ごとに「代替が不可能」と「代替が可能」というように評価が分かれている場合には、「代替が不可能」と考えて、3を入力すること。）

- 「人手による代替が不可能な資源」⇒ 3
- 「人手による代替などで、一部は操業できる資源」⇒ 2
- ①に例記したもののうち、「操業にはまったく支障がない資源」⇒ 1

③には、想定している災害により①の各ボトルネックが受ける影響を、以下の方針に従って、数字を入力する。

- 想定した災害により、目標復旧時間までの復旧に間に合わない程度の量／期間において影響を受けると考えられる場合⇒ 3
- 想定した災害により、ある程度の量／時間は影響を受けるが、目標復旧時間までの復旧には間に合うと考えられる場合⇒ 2
- 想定した災害からはほとんど被害を受けないと考えられる場合⇒ 1

④には、②と③で記入した数字同士を掛け合わせた数値を記入する。

この数値が大きいほど、想定している災害が発生した場合に当該ボトルネックが中核事業の継続を困難にする度合いが高いといえる。

以上により、想定している災害が各ボトルネックに与える影響の大きさを全体として把握することができる。

[様式 08]

## 事業継続に係る各種資源の代替の情報

- 緊急事態発生後に中核事業を復旧させるための代替方針に関する情報を以下に整理する。

① 情報連絡の拠点となる場所			
拠点となる場所 (住所)			
建物所有者/管理者			
第一電話番号		予備電話番号	
その他連絡先 (携帯電話、PHS 等)		eメール	
連絡すべき内容			
当該場所に 行くべき従業員			
備考			

○当該場所までの地図 (必要と思われる場合)

② 事業復旧を実施するための場所			
事業復旧場所（住所）			
建物所有者/管理者			
第一電話番号		予備電話番号	
その他連絡先 （携帯電話、PHS等）		eメール	
事業復旧場所で 継続される中核事業			
当該場所 に行くべき従業員			
備考			

○当該場所までの地図（必要と思われる場合）







④ 資金調達	
資金調達手段、 方針 等	
備考	

⑤ 通信手段・各種インフラ	
電話等の 通信手段の 代替方針	
電力	
ガス	
水道	
その他	
備考	

( / )

⑥ 中核事業に必要となる情報に関する情報（バックアップに関する情報を含む）										
情報名 書類名等	関連する 社内重要業務	保管 場所	社内 責任者	※ 記録 媒体	バックアップ の有無	バックアップ の記録媒体	バックアップ の保管場所	バックアップ の頻度	上記の情報が無効に なった場合の対応方針 (再作成が可能な場合は その方法など)	備考
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					
					あり/なし					

※ 印刷物、パソコンのハードディスク、外付けハードディスク、CD・DVD、フロッピーディスクなどがある。

## 事前対策のための投資計画

- 事業継続の能力を高めるための施設や設備の整備に関する投資計画として以下のものを立案する。  
 (一般に多額の資金が必要であるため、公的融資制度の積極的な活用が推奨される。([資料 08]被災中小企業に対する公的支援制度を参照))

チェック	対策項目*	現状の対策レベル	対策後のレベル	必要資金 (百万円)	資金調達 方法	実施年 (予定)
<input type="checkbox"/>	事業所の耐震強化 (立替/補強)					
<input type="checkbox"/>	事業所の不燃化					
<input type="checkbox"/>	水害時の浸水防止工事					
<input type="checkbox"/>	土砂災害防止工事					
<input type="checkbox"/>	津波用等の避難施設の整備					
<input type="checkbox"/>	機械等の転倒・落下防止					
<input type="checkbox"/>	災害対策用発電機の購入					
<input type="checkbox"/>	応急給水設備の整備					
<input type="checkbox"/>	災害対策用通信施設の整備					
<input type="checkbox"/>	防災倉庫の建築					

\* : 記入例ですので、会社独自の対策項目を空欄に追加して下さい。

[様式 10]

## 避難計画シート【屋外避難用】

□ \_\_\_\_\_ への避難計画（避難場所の名称を記入）

会社から避難が必要となった場合にすべき事項	
集合場所	
集合場所責任者 （代理責任者）	
上記責任者の責務	
業務停止責任者 （代理責任者）	
上記責任者の責務	
避難解除責任者 （代理責任者）	
備考	

- 発災時の混乱や停滞を避けるために、隣接業者や社屋管理者などと共同で本計画を作成することが望まれます。
- 避難場所の地図をコピーして、掲示しておいて下さい。
- 非常口は明確にしておいて下さい。
- 1 年間に \_\_\_\_\_ 回、避難訓練を実施します。

[様式 11] ( / )

## 主要組織の連絡先

- 当社における中核事業の継続・復旧において重要な組織の連絡先には以下のものがある。(I ここで記載する組織は、当社の中核事業に必要となる組織 (例: 銀行、債権者、保険会社等)、及び事業の再開を支援する組織 (例: 公共事業体、放送局等) を含むものである。)

業種分類:

- 消防署       警察署       病院  
 電話会社     電力会社     ガス会社     水道事業者  
 金融機関     保険会社     監査法人     会計士       債権者  
 建物管理者    建物所有者    建物警備会社    その他:

事業名 (またはサービス名)				
提供されるサービス内容				
口座番号 (必要な場合)				
住所				
ホームページアドレス				
電話番号 (代表)				
第 1 連絡先	部署		担当者名	
	電話番号		携帯電話等	
	Fax 番号		e メール	
第 2 連絡先	部署		担当者名	
	電話番号		携帯電話等	
	Fax 番号		e メール	
備考				



[様式 12-2] [No. ]

## 従業員連絡先リスト【従業員個別用】

[様式 12-1]に記載のある各従業員の連絡先を以下に整理する。

( [様式 12-1]における各従業員の番号を、本ページ上部の [No. ]に記入すること。)

氏名		役職	
主要な責務			
自宅の住所			
自宅電話番号		携帯電話番号等	
会社用 eメール		自宅用 eメール	
上記以外の 緊急時連絡先		本人との続柄	
緊急時連絡先 電話番号		予備電話番号	
電話による 確認事項、 以来事項 等			
災害時における 出社可能性	自宅から会社までの距離 (徒歩による出社等の可能性判断)	約	km
	平時の通勤手段		
資格・技能等 (事業復旧時に 有効と考えられ るもの)	<input type="checkbox"/> 応急処置 <input type="checkbox"/> CPR (心肺蘇生法) <input type="checkbox"/> アマチュア無線 <input type="checkbox"/> 建設・輸送機械操作免許 (操作対象: ) <input type="checkbox"/> 自動二輪、大型特殊車両当の運転免許 (対象: ) <input type="checkbox"/> 緊急時に有効なその他の資格:		
備考			







[様式 14] ( / )

## 電話/FAX 番号シート【自社用】

- 当社が所有する電話/FAX 番号には以下のものがある。  
 (BCP 発動時において、中核事業の復旧・継続のために、各電話/FAX 番号が不可欠かどうかを検討しておくこと。このとき、中核事業の復旧・継続のために不可欠な番号である場合は、事前対策や代替手段の確保方法を併せて検討しておく必要がある。)

電話番号	タイプ (内線、外線、フリーダイヤル、FAX、携帯電話、その他)	状態 (「現在、使用中」または、「復旧期間中のみ確立」)	重要度 (中核事業の継続に関する重要度を「高」、「低」により評価する)	対応策 (左記項目の重要度が「高」の場合の対応策を記入。 例：. 事業復旧場所への転送、新たに番号を登録する)	関連する社内重要業務

備考：

[様式 15] ( / )

## 主要顧客情報

- 当社の中核事業に関連する顧客の情報を以下に整理する。

会社名				
提供する製品／材料 ／サービス				
平時における 製品等の提供手段 (輸送手段 等)				
口座番号(必要な場合)				
会社	住所			
	ホームページ アドレス			
	電話番号(代表)			
第 1 連絡先	部署		担当者名	
	電話番号		携帯電話等	
	Fax 番号		e メール	
第 2 連絡先	部署		担当者名	
	電話番号		携帯電話等	
	Fax 番号		e メール	
備考				

[様式 16-1] ( / )

## 中核事業に係るボトルネック資源

### 【設備/機械/車両など】

- 当社の中核事業継続においてボトルネックとなる機械や設備などについては、以下のとおりである。  
(風水害など、事前の警戒情報が期待できる災害においては、安全な場所に移動が可能な設備や機械かどうかについても把握しておくこと。また、コンピュータ設備は[様式 16-2]「コンピュータ設備とソフトウェア」用紙に整理すること。)

当該資源を利用する 社内重要業務	
社内責任者	
当該資源の現状	<input type="checkbox"/> 現在、使用中 <input type="checkbox"/> リース予定 / 購入予定
品名 (モデル名)	
供給業者	
供給業者 (予備)	
事業継続の際の 想定設置場所	
交換・設置に 要する時間	
備考 (当該資源と関連して 必要となるもの 等)	

[様式 16-2] ( / )

## 中核事業に係るボトルネック資源 【コンピュータ機器とソフトウェア】

- 当社の中核事業継続においてボトルネックとなるコンピュータ、周辺機器及びソフトウェアには以下のものがある。  
(風水害など、事前の警戒情報が期待できる災害においては、安全な場所に直前に移動が可能なコンピュータ機器かどうかを把握しておくこと。)

当該資源を利用する 社内重要業務	
社内責任者	
当該資源の現状	<input type="checkbox"/> 現在、使用中 <input type="checkbox"/> リース予定 / 購入予定
品名 (バージョン等)	
数量 (機器)	
タイプ	<input type="checkbox"/> コンピュータ (パソコンやサーバなど) <input type="checkbox"/> 各種周辺機器 <input type="checkbox"/> ソフトウェア
供給業者	
供給業者 (予備)	
事業継続の際の 想定設置場所	
備考 (購買/リースした 日付・価格、 シリアル番号 等)	

[様式 16-3] ( / )

## 中核事業に係るボトルネック資源

### 【その他の器具類】

- 当社の中核事業を代替施設で復旧・継続さえる際に必要となる各種の機材や道具類には以下のものがある。

(この表の記載例以外の必要な道具類については、空欄に記入すること。)

項目	数量	供給業者	供給業者(予備)	設置場所
イス				
机				
延長コード				
キャビネット				
メール箱				
移動用エアコン				
テーブル				
ゴミ箱				
その他(説明)				

[様式 17-1] (   /   )

## 中核事業に必要な供給品目情報

- 中核事業を復旧・継続するために必要な供給品目には以下のものがある。(機械用の特殊な液体など、設備や作業過程の維持に不可欠な品目も含む。)
- この様式に記載した供給品目の供給者に関する情報については、[様式 17-2]主要供給者/業者情報に整理する。  
(ペン、紙、ホッチキス等の基本的な事務用品、及び、ファイル用棚、机、イス等のオフィス家具は[様式 16-3]で整理するため、この様式には含まない。)

供給品目	注文番号	数量	供給業者	関連する社内重要業務
備考				



[様式 17-2] ( / )

## 主要供給者/業者情報【供給品目別】

- 中核事業を復旧・継続するために必要な供給品目（[様式 17-1]で整理したもの）を供給する業者/代替業者に関する情報を以下に整理する。

提供される製品 ／材料／サービス			
会社名			
業者との取引状況		<input type="checkbox"/> 現在取引中の供給者/業者 <input type="checkbox"/> 予備の供給者/業者	
平時における 製品等の納入手段 (輸送手段 等)			
口座番号(必要な場合)			
会社	住所		
	ホームページ アドレス		
	電話番号(代表)		
第1 連絡先	部署		担当者名
	電話番号		携帯電話等
	Fax 番号		eメール
第2 連絡先	部署		担当者名
	電話番号		携帯電話等
	Fax 番号		eメール
備考			

[様式 18] (    /    )

## 保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】

- 保険代理店と損害補償の範囲の情報について以下に整理する。

保険代理店名			
住所			
連絡先部署		担当者名	
連絡先電話		予備連絡先電話	
Fax 番号		e メールアドレス	

### 保険証情報

保険のタイプ	保険証番号	免責金額	補償限度額	補償範囲

洪水保険を必要としますか？

はい    いいえ

地震保険を必要としますか？

はい    いいえ

事業収益及びを特別損失に関する保険を必要としますか？

はい    いいえ

その他の災害関連の保険に関する質問 等：

## 災害対応用具チェックリスト

- 被災時において緊急支援が到着するまでに必要となる防災用具の整備状況は以下のとおりである。  
 (不足している用具については是非とも購入しておくことが望ましい。また、会社が供給すべき防災用具について従業員と検討し、以下に挙げた用具以外にも必要と思われる防災用具がある場合は、併せて準備を検討すること。)

	従業員分の水（飲料用と生活用のためには、一人当たり一日3リットルが目安）
	従業員分の食物（非腐敗性食品を少なくとも3日間分）
	缶切及び紙製（またはプラスチック製）食器
	カセットコンロ及びガスボンベ
	ラジオ（乾電池型、手巻充電型）と予備乾電池
	懐中電燈と予備乾電池
	救急箱
	笛（救助を求めるためのもの）
	作業用防具類（ヘルメット、防塵マスク、アイガード、作業用手袋など）
	衛生用具類（ウェットティッシュ、トイレトペーパーなど）
	工具類（ペンチ、ハンマー、遮断レンチ、シャベル、てこ用棒など）
	文具類（鉛筆、マジックペン（数色）、ノートなど）
	蓋付きポリバケツ、ゴミ袋、ほうき
	ビニールシート及びテープ（部屋を閉じるため）
	ブルーシート
	簡易トイレ製品（または、トイレ用ビニール袋及びビニールテープ）
	カメラ、フィルム、予備乾電池（損害を記録するため。使い捨てカメラでもOK）
	毛布（可能ならば、簡易ベッドやマットなどもあるとよい）
	現金（電話用の小銭も含む）、キャッシュカード、クレジットカード （停電により、ATMが利用不可な状況などに備えるため）
	連絡先リスト（従業員、警察、消防等の公益事業会社などの緊急サービスなど）
	事業継続のための活動項目リスト
	地図、ビル内フロアマップ
	拡声器



## 地域貢献活動

- 地域住民の安全・安心に貢献するため、当社が行う活動には以下のものがある。

1. 日常的な活動：

チェック	活動例*	補足
<input type="checkbox"/>	地域の自主防災組織の活動に対して、ノウハウや人手、資金等の提供協力をする。	
<input type="checkbox"/>	地域住民と共同で防災訓練を立案・実施する。	
<input type="checkbox"/>		

2. 緊急時における活動：

チェック	活動例*	補足
<input type="checkbox"/>	独居高齢者世帯等に対して声掛けを行う(避難勧告発令時、避難生活時等)。	
<input type="checkbox"/>	周辺住家の被災状況を把握し、救出・応急救護・初期消火に協力する。	
<input type="checkbox"/>	被災した住家の後片付け等を手伝う。	
<input type="checkbox"/>	従業員に対し、ボランティアとして登録・活動することを推奨する。	
<input type="checkbox"/>	施設を避難所として提供する(学校等の公的避難所が使用できない場合等)。	
<input type="checkbox"/>	在庫商品を提供する。	
<input type="checkbox"/>	貯水タンクの水や備蓄用品・資機材を供出する。	
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

\*：記入例ですので、会社独自の対策項目を空欄に追加して下さい。



## 8. BCP 関連資料

BCP を策定・運用する際の関連資料として、次の資料を添付しています。

- ・ 本指針の中で引用している参考資料
- ・ BCP の活用事例を紹介するトピックス
- ・ より深く BCP を策定・運用する際の専門的資料

## BCP 関連資料一覧

- 資料 01 BCP 策定・運用のための参考資料
- 資料 02 内閣府事業継続ガイドラインと本指針の比較
- 資料 03 企業を取り巻くリスク
- 資料 04 BCP の有無による緊急時対応シナリオ例
- 資料 05 目標復旧時間に関する参考事例
- 資料 06 復旧時間の制約要因
- 資料 07 災害事例における企業の事業継続・復旧シナリオ
- 資料 08 新潟中越地震における企業の BCP
- 資料 09 中小企業向け災害対策支援の体系
- 資料 10 被災中小企業に対する公的支援制度
- 資料 11 応急手当と初期消火
- 資料 12 安否確認の方法
- 資料 13 重要書類等の例
- 資料 14 重要書類等の再発行手続き
- 資料 15 教育・訓練
- 資料 16 財務診断モデルにおける緊急時被害想定方法



## 資料 01 BCP 策定・運用のための参考資料

より深く BCP 策定・運用に取り組む際に参考となる文献を以下に紹介します。

### ●中小企業向け BCP 策定・運用の指針類（海外）

・Ready Business : 米国 DHS (Department of Homeland Security)

<http://www.ready.gov/business/index.html>

・Open for Business : 米国 IBHS (Institute for Business & Home Safety)

[http://www.ibhs.org/business\\_protection/](http://www.ibhs.org/business_protection/)

・Florida's Online, Business Continuity Planning, Starter Kit: 米国フロリダ州

<http://www.floridadisaster.org/BusinessSurvey/>

・London Prepared : 英国 London Resilience

<http://www.londonprepared.gov.uk/business/businesscont/index.htm>

### ●全般的な BCP 策定・運用の指針類（日本）

・事業継続計画策定ガイドライン（企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会報告書・参考資料）：経済産業省（平成 17 年 2 月 28 日）

<http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/BCPguide.pdf>

・事業継続ガイドライン（第二版）—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—：事業継続計画策定促進方策に関する検討会、内閣府防災担当（平成 21 年 11 月）

<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline02.pdf>

・金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書：（財）金融情報システムセンター（FISC）（平成 18 年 3 月改定予定）

[http://www.fisc.or.jp/publication/disp\\_target\\_detail.php?pid=161&PHPSESSID=df8f6adc30a261167f270812b9616378](http://www.fisc.or.jp/publication/disp_target_detail.php?pid=161&PHPSESSID=df8f6adc30a261167f270812b9616378)

### ●全般的な BCP 策定・運用の指針類（海外）

・PAS56 (Guide to Business Continuity Management) : BCI (The Business Continuity Institute) : 英国国家標準

・NFPA1600 (Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 2004 Edition) : 米国国家標準

・オーストラリア・ニュージーランド BCP 規格:AS/NZS HB221

●BCP 策定・運用の推進機関（海外）

・DRII (Disaster Recovery Institute International)

<http://www.drii.org/>

・BCI (The Business Continuity Institute)

<http://www.thebci.org/>

●BCP に関する参考書・策定例

・事業継続マネジメント入門ー自然災害や事故に備える、製造業のためのリスクマネジメント : SEMI 日本地区 BCM 研究会 編

・BCP/DRP 基本要件チェックリスト（外資系企業／概略版） : (株) ワンビシアーカイズ

・業務継続計画レベルチェックシート（「リスクマネジメントがよ〜くわかる本」より） : 東京海上日動リスクコンサルティング（株）

●危機管理全般に関する参考資料

・企業の地震対策の手引き : 社団法人 日本経済団体連合会

・企業における地震対策ガイドライン : 社団法人 中部経済連合会

・阪神大震災 その時企業は（徹底検証・危機管理） : 日本経済新聞社 編

・調査 第 80 号（防災マネジメントによる企業価値向上に向けてー防災 SRI（社会的責任投融資）の可能性ー） : 日本政策投資銀行

## 資料 02 内閣府事業継続ガイドライン<sup>1</sup>と本指針の比較

本指針は、基本的に内閣府のガイドラインと整合性を持つものですが、①中小企業向けであることから事業継続に関する各種ノウハウ（財務診断モデルや事前対策メニューなど）を数多く記載していること、②BCPに関する専門用語をなるべく平易な表現としていることなどに特徴があります。以下に両者の比較表を示します。

内閣府「事業継続ガイドライン 第二版」	中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画) 策定・運用指針」(入門コース)	中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画) 策定・運用指針」(基本・中級・上級コース)
<b>【ポイント】</b> 1. 事業継続の取組みとは 2. 事業継続の取組みの特徴 3. 本ガイドラインの特徴 4. 取組みを促進する趣旨と論点 5. 本ガイドラインの位置づけ 6. チェックリストの活用	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは 1.2 本指針の使い方	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは 1.2 本指針の使い方
I 事業継続の必要性と基本的考え方		
1.1 事業継続の必要性とポイント 1.1.1 災害時の事業継続に努力する必要性 1.1.2 事業継続の考え方のポイント 1.1.3 広域的自然災害へ備えるべきわが国の事業継続計画の特徴	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは 2.1 BCP を策定する	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは 3.2 基本方針の立案
1.2 基本的考え方 1.2.1 想定する災害リスク 1.2.2 事業継続と共に求められるもの 1.2.3 本ガイドラインにあげた各項目の位置づけ	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは 2.1 BCP を策定する	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは 3.2 基本方針の立案

<sup>1</sup> 民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会企業評価・業務継続ワーキンググループ、内閣府防災担当「事業継続ガイドライン（第一版）—わが国企業の減災と災害対応の向上のために—」（平成 17 年 8 月 1 日）、<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>

内閣府「事業継続ガイドライン」	中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画) 策定・運用指針」(入門コース)	中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画) 策定・運用指針」(基本・中級・上級コース)
1.3 継続的改善	2.2 BCP を運用する	4.5 BCP の診断、維持・更新
II 事業継続計画および取組みの内容		
2.1 方針	2.1 BCP を策定する 2.2 BCP を運用する	3.2 基本方針の立案 3.3 策定・運用体制の確立
2.2 計画	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは	1.1 中小企業 BCP (事業継続計画) とは
2.2.1 検討対象とする災害の特定		
2.2.2 影響度の評価	2.1 BCP を策定する	4.1 事業の理解
2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり		
2.2.2.2 重要業務の決定		
2.2.2.3 目標復旧時間・目標復旧レベルの設定		
2.2.3 重要業務が受ける被害の想定		
2.2.4 重要な要素の抽出		
2.2.5 事業継続計画の策定	2.1 BCP を策定する	4.2 BCP の準備、事前対策の検討 4.3 BCP の策定
2.2.5.1 指揮命令系統の明確化		
2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保		
2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有		
2.2.5.4 情報システムのバックアップ		
2.2.5.5 製品・サービスの供給関係		
2.2.6 事業継続と共に求められるもの	2.1 BCP を策定する	3.2 基本方針の立案 5. 緊急時における BCP の発動
2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認		
2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減		
2.2.6.3 二次災害の防止		
2.2.6.4 地域との協調・地域貢献		
2.2.6.5 共助、相互扶助		
2.2.6.6 その他の考慮項目		

内閣府「事業継続ガイドライン」	中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画) 策定・運用指針」(入門コース)	中小企業庁「中小企業 BCP(事業継続計画) 策定・運用指針」(基本・中級・上級コース)
2.3 実施および運用 2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施	2. 平常時における BCP の策定と運用	4. 平常時における BCP の策定と運用
2.3.2 文書の作成 2.3.2.1 計画書およびマニュアルの作成 2.3.2.2 チェックリストの作成	2.1 BCP を策定する	4.3 BCP の策定 4.6 自己診断チェックリスト
2.3.3 財務手当て	2.1 BCP を策定する	【参考】財務診断モデル
2.3.4 計画が本当に機能するかの確認	2.2 BCP を運用する	4.5 BCP の診断、維持・更新 4.6 自己診断チェックリスト
2.3.5 災害時の経営判断の重要性	2.1 BCP を策定する	5. 緊急時における BCP の発動
2.4 教育・訓練の実施	2.2 BCP を運用する	4.4 BCP 文化の定着
2.5 点検および是正措置	2.2 BCP を運用する	4.5 BCP の診断、維持・更新
2.6 経営層による見直し	2.2 BCP を運用する	4.5 BCP の診断、維持・更新
Ⅲ 経営者および経済社会への提言	(該当なし)	(該当なし)

## 資料 03 企業を取り巻くリスク

企業を取り巻くリスクは多様であり、事業への影響の内容や規模もリスクによって異なります。各リスクの事業に対する影響や地域の災害特性、各企業の特徴等を考慮して、リスクへの対策を実施することが重要です。

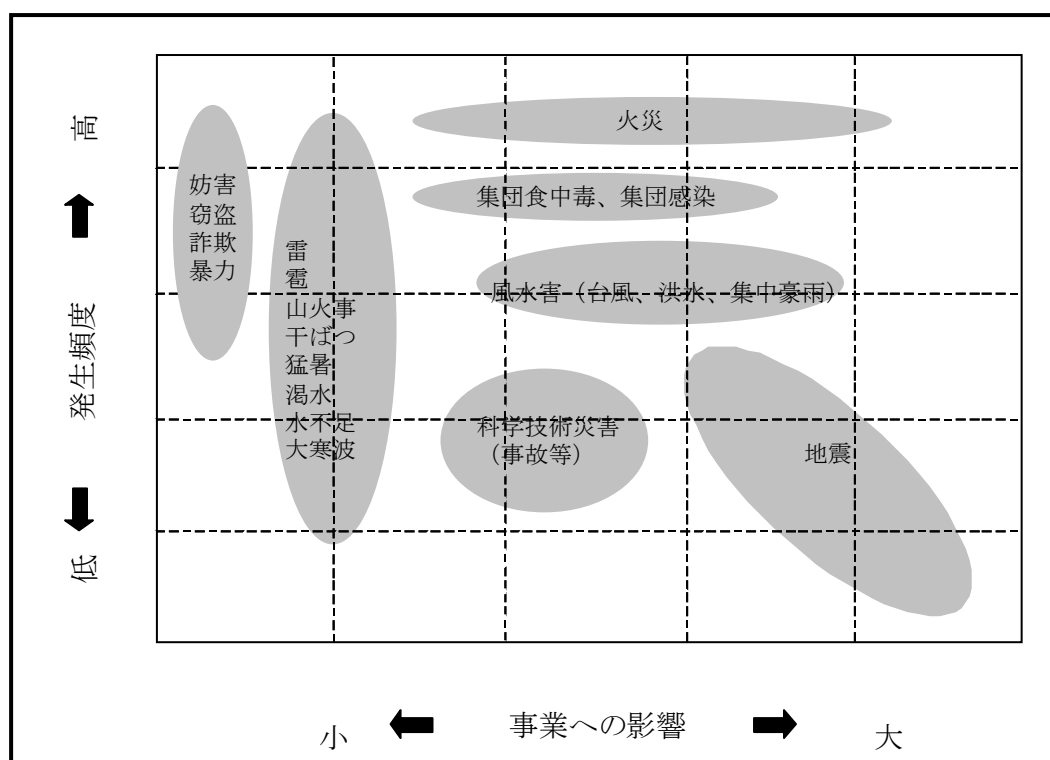


図 企業を取り巻くリスク（イメージ）

### (1) 地震

発生頻度は他のリスクよりは相対的に低いものの、突発的な災害であるため、施設等の物的被害だけでなく従業員や顧客等に死傷者が発生する可能性があります。また、広域的な被害を伴い交通やライフラインといった社会インフラ機能の回復に時間がかかるため、事業の回復にも時間がかかります。

地震は日本ではどこにいても被災する可能性があります。全ての企業で耐震化等の予防対策や避難や安否確認等の応急対策に関する検討が求められます。東海地震や東南海地震、南海地震、首都直下地震等の切迫性の高い地震の影響を受ける地域では特に注意が必要となります。

## (2) 風水害

地震と異なり警戒が可能であるため、適切な対応を実施すれば被害の予防・低減が可能であり、従業員や顧客等の死傷者が発生する可能性は低くなります。広域的な被害を伴うものの、地震と異なり交通やライフラインといった社会インフラ機能が致命的なダメージを受けにくく回復も早いため、事業の回復も地震より一般的に短くなります。

風水害では、浸水や土砂災害により被害を受けるが地域が限定されるため、危険地域の企業では避難や安否確認等の応急対策に関する検討が求められます。近年は大型台風や集中豪雨による被害が以前よりも増えており、これらの地域では特に注意が必要となります。

## (3) 火災

広域的な被害は無いものの、当該企業には死傷者の発生や施設の全焼等の致命的なダメージを与える可能性があります。また、隣接する企業や住宅に延焼する可能性もあります。

火災には火の不始末等の内部要因とともに、放火等の外部要因があります。内部要因については予防対策を充実させるとともに、万が一火災を発見した場合には直ちに消防署に通報することが必須です。

## (4) 従業員の集団感染・集団食中毒

従業員の集団感染・集団食中毒では、原因となるウィルス等の種類にもよりますが、最悪の場合には死者が発生する可能性があり、また死者が発生しない場合でも多くの従業員が一定期間就業できなくなるため、企業活動の停止や低下を伴う可能性があります。また、商品等を經由した外部への2次感染の可能性も考慮する必要があります。

特に感染症の場合には、少数でも感染が発覚した場合には、手洗いやマスクの着用、定期的な空気の入れ替え、消毒等の徹底した拡大防止対策を早期に実施することが求められます。集団食中毒については、イベント等で全従業員が同じ弁当を食べないといった予防対策が求められます。

## (5) 科学技術災害

危険物の施設・輸送事故、電力供給停止等が含まれます。

化学メーカー等の場合には当該企業の事故等が原因となる場合もあり、直接的な被害とともに事故を起こした社会的責任から事業再開が困難になる等の重大なダメージを伴う可能性があります。その他の場合でも、隣接企業や危険物輸送車両の事故に巻き込まれる等により被害を受ける場合も考えられます。

(6) その他自然災害リスク（雷、雹等）

雹や雷、猛暑、渇水・水不足等の地震や風水害以外の自然災害が含まれます。

これらは、相対的に発生頻度は高いものの、人的被害や物的被害を伴う可能性が非常に低いため企業活動に重大な影響を与える可能性は低くなります。ただし、商品の売上げが気候に左右されやすい場合や、水不足や大寒波等の影響を受けやすい企業では、深刻な問題となる場合もあります。

(7) その他の人為的リスク（企業内暴力、妨害、窃盗、コンピュータ犯罪等）

企業内部の暴力や外部からの妨害や窃盗、コンピュータ犯罪等が含まれます。

これらに遭遇する可能性は他のリスクよりは相対的に高いと考えられますが、被害対象が限定されるため企業活動に重大な影響を与える可能性は非常に低くなります。ただし、コンピュータ犯罪ではその程度にもよりますが、発注や生産管理等の基幹システムに支障が生じる場合には、企業活動に一定期間支障が生じることも考えられます。

企業内外の人為的要素に起因するためその防止は容易ではなく、また費用対効果が高くつく可能性もあります。ただし、窃盗等に対しては、施錠管理等の防犯対策の充実が求められます。

テロリズムも人為的リスクではありますが、中小企業が主対象となる可能性は低く、他の対象への攻撃で直接的または間接的に被害を受けることが考えられます。企業活動への影響の大きさは被害の種類や大きさに依存するため一概に決められませんが、建物が被害を受ける場合には火災と同等の影響を受けることや、従業員が被害を受ける場合には従業員の集団感染・集団食中毒と同等の影響を受ける可能性があります。



## 資料 04 BCP の有無による緊急時対応シナリオ例

中小企業が緊急事態に遭遇した場合、BCP 導入の有無でどのように被害と対応が異なるか、シナリオ例を示します。(実例ではありません。)

### (1) 製造業 (地震災害)

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車用部品等のプレスメーカー (従業員 30 名)。</li> <li>●平日早朝、大規模地震が突発発生、県内の広い範囲で震度 6 強を観測。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工場では全てのプレス機が転倒。</li> <li>●ほとんどの従業員の安否確認ができず。</li> <li>●納品先に連絡するが電話が通じず、その後、後片付けに追われ納品先に連絡せず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工場ではアンカーを打っていたためプレス機の転倒は免れる。</li> <li>●伝言ダイヤル 171 で大半の従業員の安否確認ができる、伝言のない者については近所に住む従業員に自宅まで様子を見に行かせる。</li> <li>●納品先に連絡するが電話が通じないため、最寄りの営業所まで従業員 1 人をバイクで事情説明に行かせる。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員は家族の被災や地域活動のため半数が 1 ヶ月間、出社せず。</li> <li>●原材料の仕入元会社の工場が全壊、代替調達の目処が立たず。</li> <li>●1 週間後、納品先の企業から発注を他会社に切り替えたとの連絡あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員に対して日頃、耐震診断済みのアパートに住むよう指導していたので家族の被災を免れる。</li> <li>●大半の従業員が、3 日間は地域活動に専念、その後 1 ヶ月間は 2/3 が出社するよう交代制をとる。</li> <li>●中核事業である自動車用部品の生産復旧に最優先で取り組む。</li> <li>●原材料の仕入元会社の工場が全壊するが、予め話をつけていた会社から当面の代替調達を行う。</li> <li>●プレス機械調整のため、協定どおりメーカーから技術者受け入れ。</li> <li>●3 日後、納品先の企業に、目論見通り 1 ヶ月で全面復旧可能と報告。</li> <li>●この間、納品先の要請で、他会社 (金型が互換できるようプレス機の種類を予め統一) での代替生産のために従業員を派遣。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●3 ヶ月後、生産設備は復旧するも、受注は戻らず。</li> <li>●プレス機械の更新のため金融機関から融資を受ける。</li> <li>●会社の規模を縮小、従業員の 7 割を解雇。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金により、従業員の月給、仕入品の支払いを行う。</li> <li>●同業組合から、復旧要員の応援を得る。</li> <li>●1 ヶ月後、全面復旧し、受注も元に戻る。</li> <li>●損壊した一部プレス機械の更新は地震保険でカバー。</li> <li>●震災後、納品先の信用を得て、受注が拡大。</li> </ul>

(2) 卸・小売業（地震災害）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小規模な食料品スーパーを経営（従業員3名+パート店員5名）。</li> <li>●平日早朝、大規模地震が突発発生、県内の広い範囲で震度6強を観測。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●鉄骨造のスーパー建物は無事だが、棚も倒れ、ほとんど全ての商品が散乱。</li> <li>●店主の自宅も半壊し、家族ともども避難所生活を始める。</li> <li>●従業員、パート店員ともに安否確認ができず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●鉄骨造のスーパー建物は無事。地震に備えて棚を固定していたので、商品は散乱するが小規模。</li> <li>●店主の自宅は、耐震補強済みで無事。</li> <li>●従業員やパート店員は、スーパーに出向き安否を伝える張り紙（避難先など）をする。</li> <li>●店主がスーパーの様子を見に行き、安否の張り紙を確認。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●店内の整理は手付かず。停電が続き生鮮品は腐敗し始める。</li> <li>●店主の家族は1週間、避難所生活の後、隣県の親戚の家の世話になる。</li> <li>●従業員、パート店員とは、電話連絡をとるのみ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日、ボランティアの助けを借りて店内を整理。賞味可能な食料品を避難所に運び、無料提供。</li> <li>●1週間は通常の物流がストップ。余震も続く。スーパーの駐車場にテントを張り、緊急物資の日用品の配給拠点に提供。この間は、ボランティアとして活動。</li> <li>●1週間後、余震も収まり、通常の物流が再開し始める。電気が通じ自宅に戻った住民を相手に仮営業を開始。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1月後、金融機関から融資を受けて自宅を修理。家族と自宅に戻る。</li> <li>●スーパー営業再開の目処が立たず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金により、従業員と臨時作業員の月給を支払う。</li> <li>●金融機関から設備修理、当面の商品仕入のための資金を借りる。</li> <li>●1ヵ月後、従業員、パート店員の大半が出勤し、本格営業を開始。</li> </ul>

(3) 建設業（地震災害）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小型ビル建設の下請け工務店（従業員 10 名＋臨時作業員 10 名、社長は市内建設業組合の会長も務める）。</li> <li>●建設業組合は市役所と災害時協力協定を結んでいる。</li> <li>●平日早朝、大規模地震が突発発生、県内の広い範囲で震度 6 強を観測。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●古い鉄筋コンクリート造の事務所は、柱にひびが入り、中で執務することは危険。</li> <li>●社長の自宅も半壊し、家族ともども避難所生活を始める。</li> <li>●ほとんどの従業員、臨時作業員の安否確認ができず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●（同左）事務所は、柱にひびが入り、中で執務することは危険。</li> <li>●社長の自宅は、耐震補強済みで無事。</li> <li>●伝言ダイヤル 171 で大半の従業員の安否確認ができる。</li> <li>●入社してきた数人の従業員と一緒に会社の近所で、けが人の救出、テント設営などに協力する。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●元請会社、孫請会社が社長に連絡を取ろうとするが、居場所が分らず、連絡が取れない。</li> <li>●大半の従業員は、家族の被災や地域活動のため 1 ヶ月間、出社せず。</li> <li>●市役所から避難先に協力要請の連絡が入るが対応できず。</li> <li>●1 週間後、元請会社は、工事現場の応急対策に着手するが、他の会社には下請けを発注。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事務所敷地内のプレハブ倉庫を臨時の事業拠点とし、自家用発電機、備蓄の水と食料、連絡掲示板などを用意する。</li> <li>●従業員に対して日頃、耐震診断済みのアパートに住むよう指導していたので家族の被災を免れる</li> <li>●元請会社、孫請会社への連絡、工事現場の確認を、従業員が自転車やバイクで手分けして行う。</li> <li>●大半の従業員が、3 日間は地域活動に専念、その後 1 ヶ月間は 2/3 が出社するよう交代制をとる。</li> <li>●プレハブ倉庫は、建設業組合の情報拠点にもなる。</li> <li>●市役所とは災害時協力協定を結んでおり、プレハブ倉庫あてに応急対策工事の協力要請が多数入る。組合加盟会社が分担して工事にあたる。</li> <li>●取引していた資材の卸会社が大きな被害を受ける。組合加盟会社から他の卸会社を紹介してもらう。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●その後も市役所等から災害復旧工事の引合いがあるが、手持現金がないため、臨時作業員を集めることが出来ず、受注できない。</li> <li>●事業再建及び資金借入れ目処が立たず、当面の間、従業員を解雇し、休業することに決める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金により、従業員と臨時作業員の月給、資材の支払いを行う。</li> <li>●組合加盟会社間で応援要員、建設機械等の相互融通を行う。</li> <li>●金融機関から融資を受け、半年後に事務所建物を新築。</li> <li>●災害復旧工事等の業務を着実に受注。</li> </ul>

(4) 製造業（水害）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車用部品等のプレスメーカー（従業員 30 名）。</li> <li>●工場は 1 階平屋建て。</li> <li>●平日、大雨が降り続き、12 時に大雨・洪水警報、15 時に近くの河川の水防警報、17 時に工場周辺地区を対象に避難勧告が発出される。20 時に堤防が決壊し、工場が約 50cm 浸水する。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大雨ではあったが、気象情報を収集することなく、通常通り操業。避難勧告も工場には伝達されず。</li> <li>●18 時、従業員の大半が帰宅。自動車通勤の者が途中、道路の冠水に遭遇。電車通勤の者は駅で列車が動いていないことを知る。</li> <li>●従業員 5 名が残業中に工場が浸水。プレス機械、電源装置が水に浸かる。</li> <li>●社長は出張中。20 時過ぎのニュースを見て、会社と従業員に電話連絡を取ろうとするが、輻輳しつながらず。</li> <li>●工場で浸水にあった従業員、帰宅途中に立ち往生した従業員は、その場で一夜を明かす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社長以下、従業員全員が、河川事務所が公表している洪水ハザードマップを見ており、工場が浸水危険地域であることを知っていた。</li> <li>●社長は、出張先から工場長に対して、気象情報に注意し、従業員を早期に帰宅させるよう指示。</li> <li>●工場長は、ラジオやインターネットで気象情報等を収集、駅に電話し列車の運行状況も把握。12 時と 15 時、段階的に従業員を帰宅させることを決定。全員が無事、自宅に帰ることができる。</li> <li>●この間、入り口に防潮板をたてる、備品等を棚に上げるなどの浸水対策を行う。</li> <li>●社長は出張中断、16 時に工場に戻るが、17 時に避難勧告が出たことを町内会長から知らされ、工場長とともに近くの小学校に避難する。</li> <li>●20 時過ぎに工場周辺も浸水するが、予めプレス機械や電源装置は基礎を上げていたので、重要設備の多くは浸水を免れる。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市役所等が排水ポンプを手配し、2 日後に排水が完了する。</li> <li>●従業員の多くは、住家が浸水し、その対応のため 1 週間、入社せず</li> <li>●プレス機械と電源装置は修理が必要であり、メーカーに連絡するが、多忙を理由に対応を後回しにされる。</li> <li>●2 つの協力会社も同じような被災状況。</li> <li>●顧客から、受注済みの部品の納期を尋ねられが、目処が立たないと答えるのみ。</li> <li>●1 週間後、同顧客から発注を他会社に切り替えたとの連絡あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市役所等が排水ポンプを手配し、2 日後に排水が完了する。</li> <li>●日頃、従業員には高台に住むよう指導していた。半数の住家は浸水を免れ、半数は浸水する。泥の掃き出し等、従業員同士で助け合う。</li> <li>●浸水した協力会社の復旧のため従業員を派遣。</li> <li>●一部、浸水した設備の修理をメーカーに修理を要請。</li> <li>●最重要の顧客に対し、受注済みの部品は 1 週間後に納品可能と連絡。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●3 ヶ月後、生産設備は復旧するも、受注は戻らず。</li> <li>●会社の規模を縮小、従業員の 7 割を解雇。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1 ヶ月後には、協力会社を含め、全面復旧。</li> <li>●浸水した設備の更新は水害保険でカバー。</li> </ul>

(5) 卸・小売業（水害）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小規模な食料品スーパーを運営（従業員3名+パート店員5名）。</li> <li>●平日、大雨が降り続き、12時に大雨・洪水警報、15時に近くの河川の水防警報、17時にスーパー周辺地区を対象に避難勧告が発出される。20時に堤防が決壊し、スーパーが約50cm浸水する。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大雨ではあったが、気象情報を収集することなく、通常通り操業。避難勧告もスーパーには伝達されず。</li> <li>●21時が閉店。20時過ぎにスーパー店内が浸水。お客さまも店員も店内に取り残される。</li> <li>●電源装置が水に浸かり停電、店内が真っ暗になる。</li> <li>●倉庫も浸水し、在庫品の大半が売り物にならなくなる。</li> <li>●取り残されたお客さまと店員は、店内で一夜を明かす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社長以下、従業員全員が、河川事務所が公表している洪水ハザードマップを見ており、スーパーが浸水危険地域であることを知っていた。</li> <li>●店主は、ラジオやインターネットで気象情報等を収集。15時過ぎに臨時閉店を決定。</li> <li>●入り口に防潮板をたてる、在庫品等を棚に上げるなどの浸水対策を行った後、従業員を帰宅させる。</li> <li>●店主は、17時に避難勧告が出たことを町内会長から知らされ、家族と連絡を取り合って、近くの小学校に避難する。</li> <li>●20時過ぎにスーパー周辺も浸水するが、予め電源装置は基礎を上げており停電せず、在庫品の多くも浸水を免れる。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市役所等が排水ポンプを手配し、2日後に排水が完了する。</li> <li>●従業員の多くは、住家が浸水し、その対応のため1週間、出勤せず。</li> <li>●店内の整理は手付かず。停電が続き生鮮品は腐敗し始める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日、ボランティアの助けを借りて店内を整理。賞味可能な食料品を避難所に運び、無料提供。</li> <li>●市役所等が排水ポンプを手配し、2日後に排水が完了する。</li> <li>●日頃、従業員には高台に住むよう指導していた。半数の住家は浸水を免れ、半数は浸水する。泥の掃き出し等、従業員同士で助け合う。</li> <li>●3日後には、物流が通常通り回復、スーパーの整理も終わることが出来たので、商品を限って仮営業を開始。1週間後には通常営業に移行。</li> <li>●仮営業の間、周辺地域の後片付け、緊急物資の日用品の配給等に協力。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1月後、金融機関から巨額の融資を受けてスーパーの営業を再開。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●営業中断に伴う損害は、加入していた利益保険でカバー。</li> <li>●近くの中堅他店の営業再開が1ヵ月後と遅れたこともあり、店の評判が上がり、お客さまが増える。</li> </ul>

(6) 建設業（水害）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小型ビル建設の下請け工務店（従業員 10 名＋臨時作業員 10 名、社長は市内建設業組合の会長も務める）。</li> <li>●建設業組合は市役所と災害時協力協定を結んでいる。</li> <li>●平日、大雨が降り続き、12 時に大雨・洪水警報、15 時に近くの河川の水防警報、17 時に事務所（兼社長の自宅）周辺地区を対象に避難勧告が发出される。20 時に堤防が決壊し、事務所兼自宅が約 50cm 浸水する。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大雨ではあったが、気象情報を収集することなく、通常通り操業。17 時過ぎ、町内会長から自宅に避難勧告が伝達される。</li> <li>●社長から現場の従業員に対し、直接帰宅するよう電話連絡。</li> <li>●社長は家族とともに近くの小学校に避難。</li> <li>●事務所兼自宅が浸水。自動車や建設機械も浸水。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社長以下、従業員全員が、河川事務所公表の洪水ハザードマップを見ており、事務所兼自宅が浸水危険地域であることを知っていた。</li> <li>●社長は、ラジオやインターネットで気象情報等を収集。12 時過ぎに現場の従業員に対し事務所に戻るよう指示。</li> <li>●従業員が手分けして、自動車や建設機械を高台にある知り合いの工務店の駐車場に移動。15 時過ぎに従業員を帰宅させる。</li> <li>●社長は、17 時に避難勧告が出たことを町内会長から知らされ、家族と一緒に近くの小学校に避難する。</li> <li>●20 時過ぎに事務所兼自宅が浸水する。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市役所等が排水ポンプを手配し、2 日後に排水が完了する。</li> <li>●大半の従業員は、家族の被災や地域活動のため 1 ヶ月間、入社せず。</li> <li>●元請会社及び市役所から避難先に仕事や協力の要請の連絡が入るが、従業員が集まらず、自動車や建設機械も使えないので対応できず。</li> <li>●3 日後、元請会社は、浸水した工事現場の応急対策に着手するが、他の会社の下請けを発注。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日、知り合いの工務店の事務所の一室を借り、社長が常駐し情報拠点にする。</li> <li>●市役所等が排水ポンプを手配し、2 日後に排水が完了する。</li> <li>●日頃、従業員には高台に住むよう指導していた。半数の住家は浸水を免れ、半数は浸水する。泥の掃き出し等、従業員同士で助け合う。</li> <li>●元請会社及び市役所からの仕事や協力の要請を受け、組合加盟会社が分担して工事にあたる</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金がなく、従業員と臨時作業員の月給、資材の支払いが行えない。また、1 ヶ月間は事務所兼自宅の後片付けに追われる。</li> <li>●その後、復旧資金を金融機関から借りて事業再開を図るが、主力だった従業員が転職、建設機械等も十分揃わず、事業規模を大幅縮小。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金により、従業員と臨時作業員の月給、資材の支払いを行う。</li> <li>●組合加盟会社間で応援要員、建設機械等の相互融通を行う。</li> <li>●自動車や建設機械は無事。浸水した事務所兼自宅の修理は水害保険でカバー。</li> </ul>

(7) 製造業（火災）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車用部品等のプレスメーカー（従業員 30 名）。</li> <li>●夜間、工場の通用口付近で不審火と思われる出火あり。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●周辺住民が火災を発見。119 番通報する。</li> <li>●消防隊が到着、工場建屋が半焼する。</li> <li>●深夜になって消防署から社長宅に連絡が入る。</li> <li>●火災と消火水により、パソコンが損傷し、重要データが喪失。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●周辺住民が火災を発見。119 番通報する。日頃の交流があったため、住民から社長の自宅に電話連絡が入る。</li> <li>●消防隊が到着、工場建屋が半焼する。</li> <li>●社長と会社幹部が現場に駆け付ける。重要顧客への連絡、周辺住民へのお詫びを手分けして行う。</li> <li>●火災と消火水により、パソコンが損傷し、重要データが喪失。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日から被災状況を調べ、後片付けを始める。</li> <li>●顧客から、受注済みの部品の納期を尋ねられが、目処が立たないと答えるのみ。</li> <li>●1 週間後、同顧客から発注を他会社に切り替えたとの連絡あり。</li> <li>●データのバックアップが無かったので、その再構築に 2 週間を要す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日、被災状況を調べ、復旧の目処を顧客に連絡。</li> <li>●復旧までの間、協力会社に代替生産を要請。</li> <li>●データのバックアップを取り耐火金庫に保管していたので、システムは直ぐに復旧。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●3 週間後、金融機関から融資を受けて生産設備は復旧するも、受注は戻らず。</li> <li>●会社の規模を縮小、従業員の 7 割を解雇。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2 週間後に全面復旧。</li> <li>●建物と設備の復旧費用の大半を火災保険でカバー。</li> </ul>

(8) 卸・小売業（火災）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小規模な食料品スーパーを経営（従業員3名＋パート店員5名）。</li> <li>●平日の夕方、店内で火災が発生。陳列棚が燃え始める。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●火災を発見した店員は、周囲に知らせず、1人で消火器による初期消火を始める。</li> <li>●火災を知ったお客さまは、パニック状態で店外に避難。煙を吸って気分が悪くなったり、逃げる際に倒れて打撲を負ったお客さまもあり。</li> <li>●119番通報が遅れ、消防隊が消火活動を行うが、店は全焼してしまう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●火災を発見した店員が周囲に大声で知らせる。</li> <li>●消火器による初期消火、119番通報、お客さまの避難誘導を店員が手分けして行う。</li> <li>●お客さまの避難誘導は、予め定めてあった避難計画通りに実施。全員がケガ無く店外に避難。</li> <li>●早期鎮火できないと周辺住家に延焼するおそれもあるので、店員が1軒1軒回って住民に知らせる。</li> <li>●消防隊が到着。店は半焼で鎮火する。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1週間後は、火災現場の後片付けに着手せず。</li> <li>●従業員には前月分の給料を払えないまま、当面の休業を告げる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日から、住民へのお詫び、後片付けを従業員の手助けを得て実施。</li> <li>●1週間後、近くの空き店舗を借りて仮営業を開始。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1ヶ月後、金融機関から巨額の融資を受けてスーパーの営業を再開するが、火災発生時の対応が批判され、売上げが落ちる。</li> <li>●ケガを負ったお客さまから損害賠償を訴訟される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●火災に伴う損害の大半は、加入していた火災保険と利益保険でカバー。</li> <li>●建物を改築、1ヵ月後に営業を再開。</li> </ul>



(9) 建設業（火災）

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小型ビル建設の下請け工務店（従業員 10 名＋臨時作業員 10 名、社長は市内建設業組合の会長も務める）。</li> <li>●3 連休前日の夜間、資材倉庫で不審火と思われる出火あり。</li> </ul>	
当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>●隣接する社長自宅の家族が気づき 119 番通報する。</li> <li>●消防隊が到着し、消火活動を行うが資材倉庫は全焼。</li> <li>●倉庫に保管していた建設中のビルに使用する資材や作業用具も全焼。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●隣接する社長自宅の家族が気づき 119 番通報する。</li> <li>●不審火の頻発を受け、社長の判断で資材倉庫を耐火造に改築済み。</li> <li>●消防隊が到着し、消火活動を行い資材倉庫の外壁は損傷。</li> <li>●倉庫に保管していた建設中のビルに使用する資材や作業用具の多くは無事。</li> </ul>
数日間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●3 連休中、取引先の資材工場は休んでおり、操業開始しても資材の納品が始めるまで 10 日間は必要。</li> <li>●連休明けの日に元請会社の担当者へ連絡を取り、事情を説明。</li> <li>●必要な作業用具を全て揃えるにも 3 日間は要す。</li> <li>●元請会社は他の工務店にも下請けを出し工事の遅れの回復を図るが、ビルの竣工が 1 週間遅れる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日直ぐに元請会社の担当者へ連絡を取り、事情を説明。</li> <li>●不足する資材は、資材工場の担当者に連絡・要請し、他の工事現場からまわしてもらうことに。</li> <li>●作業用具は、同業組合の加盟会社から融通をしてもらう。</li> <li>●予定通りビルが竣工。</li> </ul>
数ヶ月間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●元請会社からの信用を失い、以降の発注がなくなる。</li> <li>●当該元請会社に受注の 7 割を頼っていたため、従業員も半数を解雇、事業規模を大幅縮小。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当該元請会社からの発注は従前どおり。</li> <li>●資材倉庫の修理は火災保険でカバー。</li> </ul>

資料 05 目標復旧時間に関する参考事例

目標 復旧時間		業種		被災状況等		事業継続(復旧)の概要	緊急事態
				従業員・設備等	顧客・市場環境		
当日	実績	建設業	建築工事	従業員の死傷なし、事務所が一部損壊、建設機器等の被害はなし。	顧客の一部も被災、市役所等からの業務依頼が発生。	当日に倒壊家屋からの生埋め者救出。その後、避難所施設の設営、市営住宅の修繕、損壊建屋の公費解体などを実施。この間、通常事業は顧客の了解を得て一時中断。	阪神・淡路大震災
3日目	設定	製造業	加工機械の製造	従業員の死傷なし、工場建屋は小被害、生産機器は無事、協力会社1社に大被害。	顧客は日本全国、少量受注生産。	1日目は従業員の安否確認、協力会社の被災状況把握、顧客への連絡。2日目は事業所内に散乱した資機材等の整理。3日目に事業再開。	新潟県中越地震
10日目	実績	製造業	各種地場企業	さまざま	さまざま	地震発生から約10日目時点で、約半数の企業が100%復旧、8割の企業が50%復旧の状況であった(調査対象は主要地場企業271社)	新潟県中越地震
10日目	実績	小売業	商店街	さまざま	さまざま	地震発生から約10日目時点で営業している店舗の割合は、被害が甚大な小千谷市で約4割、被害が少ない長岡市で約9割であった。	新潟県中越地震
1ヶ月	実績	製造業	各種地場企業	さまざま	さまざま	その後約1ヶ月の時点で、約9割の企業が100%復旧した。	新潟県中越地震
1ヶ月	実績	小売業	商店街	さまざま	さまざま	その後約1ヶ月の時点で営業店舗割合は、小千谷市で約8割であった。	新潟県中越地震
1ヶ月	実績	製造業	工業会	工業会の加盟企業の約半数が浸水、生産機械が泥をかぶり使用不能。	地域内の相互分業が寸断するが全国の納品先は無事。	製造業の集積地であり、地元企業間で相互に受注・発注しネットワークを構築していたが、水害により寸断。泥をかぶった機械をメーカー派遣の技術員が修理し、約1ヵ月後にほぼ全ての企業が復旧。	新潟水害 H16
1ヶ月	設定	製造業	ケミカルシューズ	従業員は軽傷のみ、工場建屋が損壊、生産機械は小被害、協力会社の一部が被災。	日本全国の消費者は無事、季節ごとにデザインが変わる。	当日に被災状況と市場環境から社長が1ヵ月後の復旧を宣言。代替工場を探し生産機械を移して、目標どおり1ヵ月後に事業を再開。	阪神・淡路大震災
1ヶ月	実績	製造業	金属加工(自動車部品)	従業員死亡1名のみ、工場建屋は小被害、生産機械が転倒。	納品先の機器メーカーは小規模被災、最終納品先の自動車会社は無事。	在庫の納品は、顧客に当日届けるが先方被災のため受け取らず、5日後に納品完了。転倒したプレス機械を修理し順次、事業再開、約1ヵ月後に復興宣言。この間、他会社工場に金型を移し生産を移管。	阪神・淡路大震災
6ヶ月	実績	小売業	市場内の鮮魚店	従業員の死傷なし、店舗が損壊。	近所の常連客の多くも被災。	被災地再建が進み住民が戻ってきた6ヵ月後に元々あったスーパーや市場仲間とともに仮店舗で営業再開。	阪神・淡路大震災

## 資料 06 復旧時間の制約要因

中核事業の復旧において、次のような要因が復旧時間を遅らせる要因となります。緊急時には、これら要因の被災状況等を把握した上で、現実的な目標復旧時間を設定する必要があります。

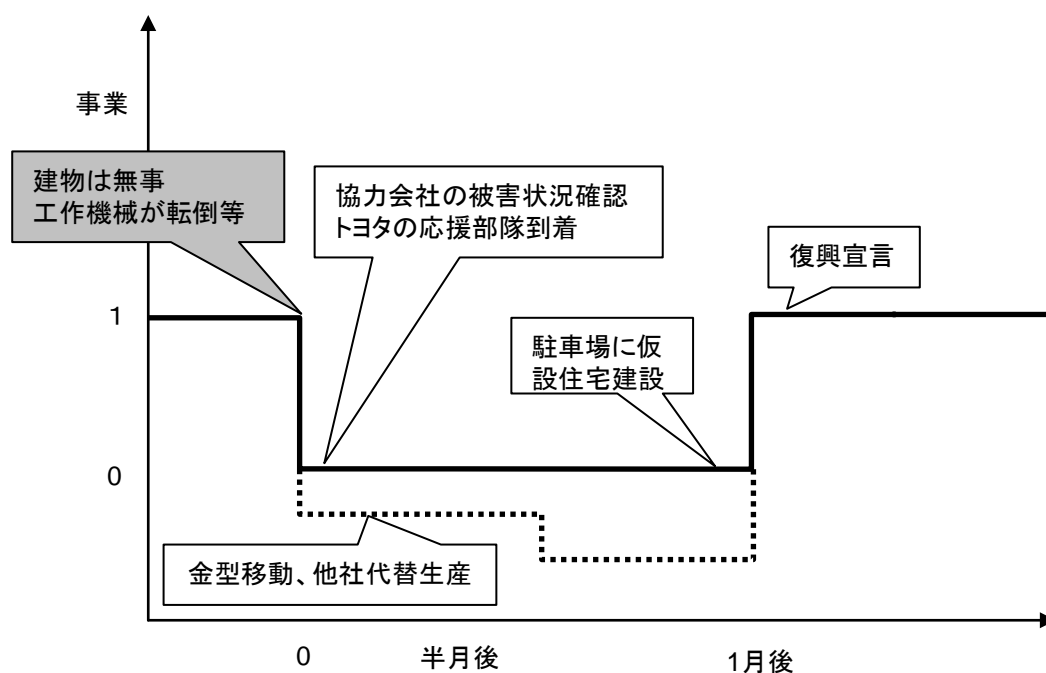
要因	復旧時間の制約内容
従業員・設備等の被災状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの従業員やキーとなる従業員が死傷した場合は、復旧が遅れる。</li> <li>・建屋が損壊した場合、修理や代替施設確保に要する時間を見積もる。</li> <li>・生産機械が損壊した場合、修理や代替設備確保に要する時間を見積もる。</li> </ul>
協力会社の被災状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協力会社が被災した場合、当社の復旧が遅れる。</li> <li>・協力会社の復旧支援を行い、全体の事業復旧を早める。</li> <li>・他の協力会社への一時的な生産移管に要する時間を見積もる。</li> </ul>
顧客の被災状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客が無事であれば早期の事業復旧が求められる。</li> <li>・顧客も被災していれば、顧客の復旧にタイミングを合わせる。</li> <li>・小売業の場合は周辺住民の生活がいつ平常に戻るかが問題となる。</li> </ul>
事業インフラの復旧目処	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電気、水道、都市ガス等の復旧目処を踏まえる。(阪神・淡路震災では全面復旧までに電気7日間、水道90日間、都市ガス84日間を要した。)</li> <li>・自家用発電機を導入している場合は、停電でも一部事業の継続は可能となる。(緊急時には燃料の安定調達が問題となる。)</li> <li>・原材料や製品の移送のための交通途絶・混乱状況を踏まえる。(大規模地震発生時には、交通規制が実施される。発生後3日間は緊急車両の通行、約1週間は緊急支援物資の輸送に制限又は優先される。)</li> </ul>

## 資料 07 災害事例における企業の事業継続・復旧シナリオ

阪神・淡路大震災（1995年）、新潟県中越地震（2004年）、新潟他水害（2004年）において、いくつかの中小企業を例に、事業継続・復旧を果たした時系列を紹介します<sup>2</sup>。

### ①神戸市の部品製造業（阪神・淡路大震災）

- ・従業員約35名、自動車部品のプレス加工が主な事業である。
- ・地震による被害は、従業員死亡1名のみ、工場建屋は小規模被害に限られた。
- ・元請の自動車会社の応援を得て、転倒したプレス機械を修理し、約1ヶ月で全面的な事業再開を果たした。
- ・この間、他社工場に金型を移し生産を移管したが、元請自動車会社の意向で全面再開後に取引を復元した。
- ・社長をはじめ幹部3名が、事業復旧、財務（資金確保）、労務・従業員支援を分担した。被災した従業員には仮設住宅を提供するなど従業員の生活支援にも努めた。



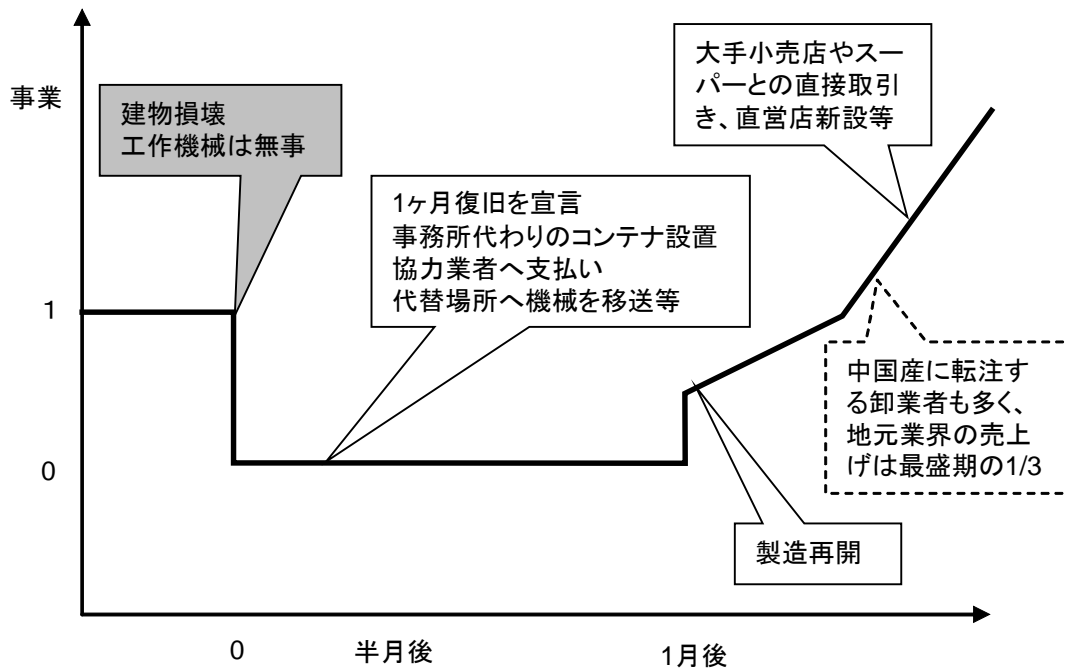
神戸市の部品製造業

注）縦軸は事業の操業度を示します。1は平常どおり操業、0は操業全面停止。（以下同じ）

<sup>2</sup> 本資料は、各企業の経営者に対するヒアリング調査に基づくものです（平成17年8月）。

## ②神戸市のケミカルシューズ製造業（阪神・淡路大震災）

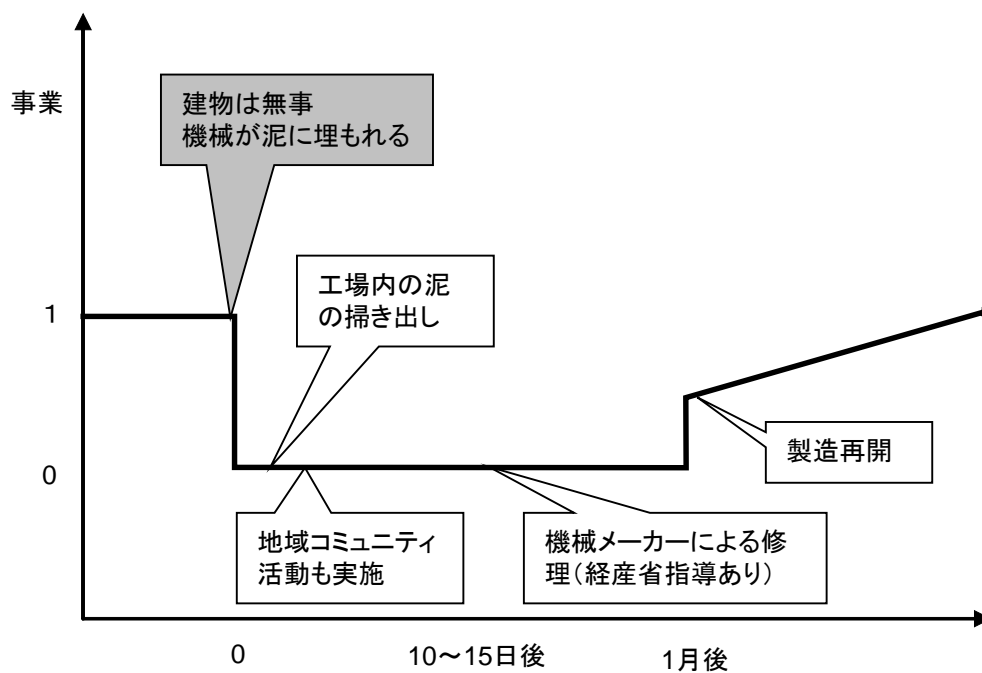
- ・神戸市長田町でケミカルシューズ製造を営む。
- ・地震による被害は、従業員は軽傷、生産機械は小規模被害のみであったが、工場建屋が損壊した上、長田町に集中している協力会社の一部が被災した。
- ・シューズ業界は、季節ごとにデザインが変わる。地震発生当日、被災状況と市場環境から社長が1ヵ月後に復旧することを宣言。
- ・代替工場を探し生産機械を移して、目標どおり1ヵ月後に事業再開を果たした。



神戸市のケミカルシューズ製造業

### ③三条市の金属製造業（新潟水害）

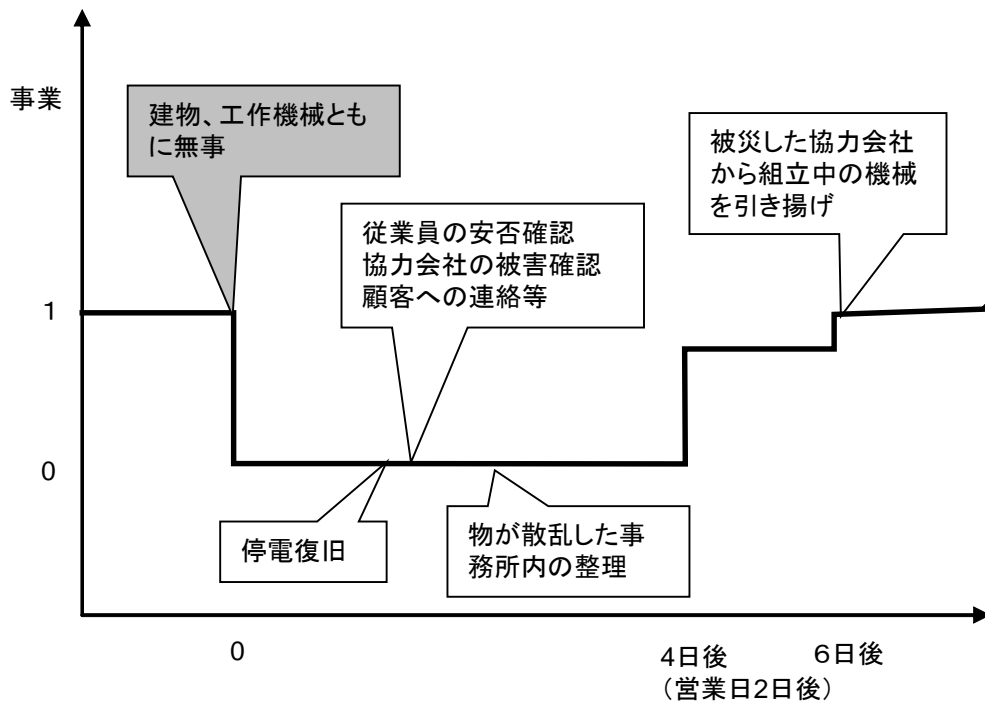
- ・三条市には金属製造業が集積、地元企業間で相互に受注・発注しネットワークを構築。
- ・水害により、三条工業会の加盟企業の約半数が浸水、生産機械が泥をかぶり使用不能になる。
- ・工業会の要請を受けた経済産業省の指導もあり、泥をかぶった機械をメーカー派遣の技術員が修理、約1ヵ月後にほぼ全ての企業が復旧できた。
- ・工業会の加盟企業が分担して、ボランティア等の地域貢献活動を実施。



三条市の金属製造業

④長岡市の加工機械製造業（新潟県中越地震）

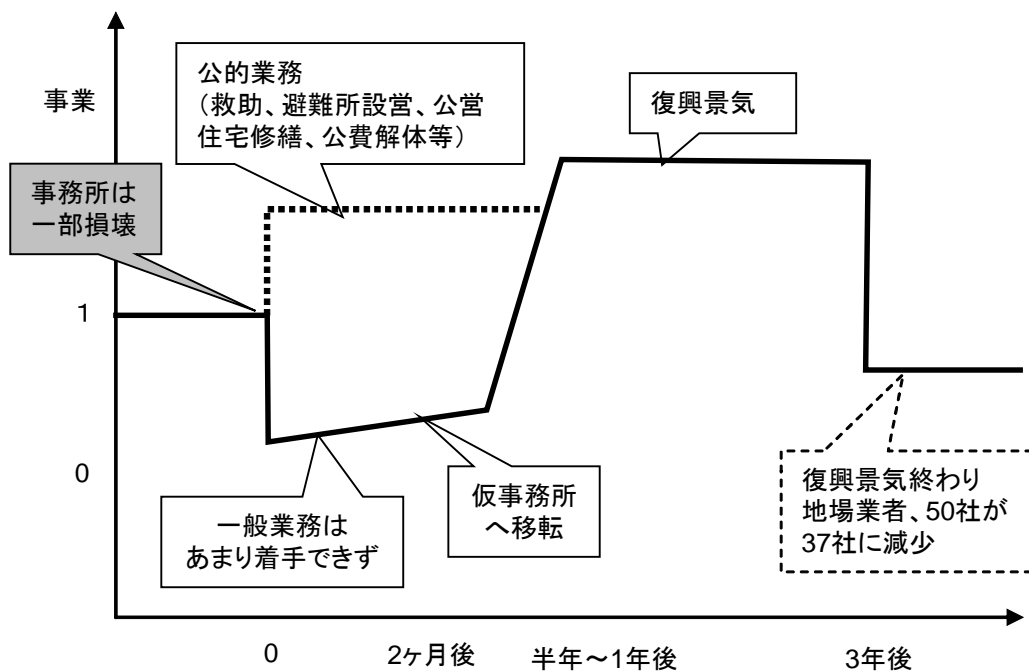
- ・顧客は日本全国にわたり、加工機械を少量受注生産。
- ・地震による被害は、従業員の死傷なし、工場建屋は小規模被害、生産機械は無事であったが、協力会社1社に大被害。
- ・1日目は従業員の安否確認、協力会社の被災状況把握、顧客への連絡。2日目は事業所内に散乱した資機材等の整理。3日目に事業再開を果たした。



長岡市の加工機械製造業

⑤神戸市の建設業者（阪神・淡路大震災）

- ・地震による被害は、従業員の死傷なし、事務所が一部損壊、建設機械等の被害はなし。
- ・顧客の一部も被災する一方で市役所等からの業務依頼が発生。
- ・当日に倒壊家屋からの生理め者救出。その後、避難所施設の設営、市営住宅の修繕、損壊建屋の公費解体などの地域貢献活動を実施。
- ・この間、通常事業は顧客の了解を得て一時中断。
- ・地震発生から3年間は復興景気に沸くが、その後急速に建設市場が縮小した。

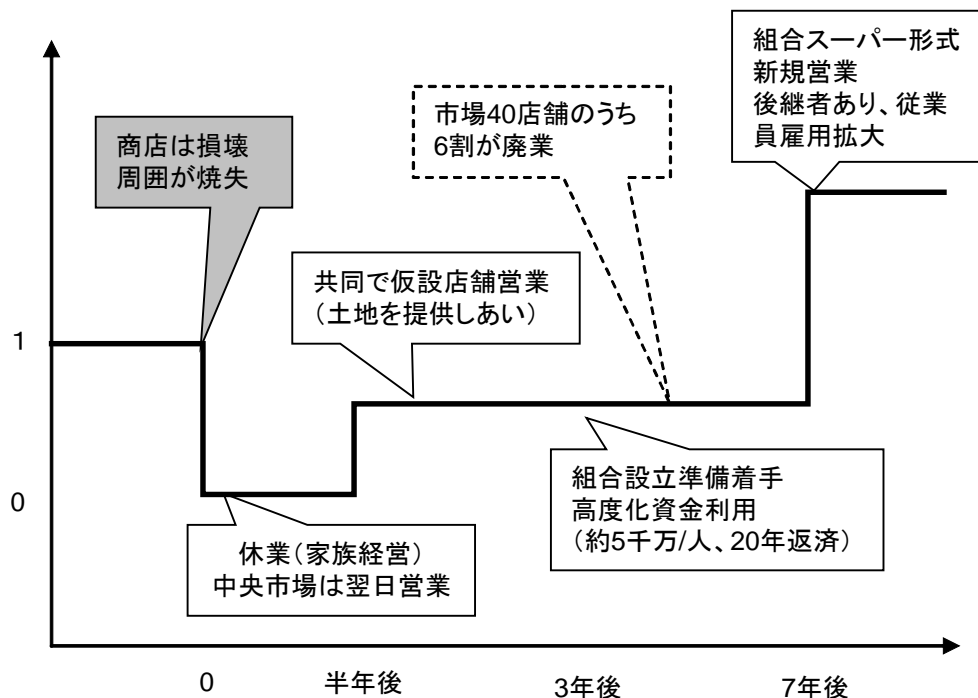


神戸市の建設業者



⑥神戸市の食品商店（阪神・淡路大震災）

- ・市場内で鮮魚を扱う家族経営の商店。
- ・地震被害は、従業員の死傷ないが店舗が損壊、近所の常連客の多くも被災。
- ・被災地再建が進み住民が戻ってきた6ヵ月後に元々あったスーパーや市場仲間とともに仮店舗で営業再開。
- ・その後7年間かけ、市場仲間とともに高度化資金を活用し事業を拡大。



神戸市の食品商店

## 資料 08 新潟中越地震における企業の BCP

### (1) 事業の継続・早期復旧の成功例<sup>3</sup>

#### ●久保鉄工所

長岡市にある社員 13 人の工場である。事業継続に関して社員間のコミュニケーションが良く、翌々日には社員の半数、2 日後にはほぼ全員が出勤し、役割分担良く復旧作業にあたった。その結果、10 日後に応急修理で 100%稼動した。遅れた仕事を下請け会社がカバーしてくれたこともあり、売上げの落ち込みを回避できた。

#### ●森永乳業

新潟県長岡市にある関連会社の工場や物流拠点が使用不能になったが、翌日の日曜日には、訓練どおり、予め確保していた代替拠点への切り替えを実施した（ただし、通信回線の問題は発生）。

#### ●北越銀行

長岡市に本店を構える北越銀行は、電算システムを耐震構造のデータセンターに置き自家発電装置も備えていた。地震発生直後、日ごろの訓練通りに作業を進め、システムを早期復旧させた（ただし、断水による悪影響発生のおそれはあった）。

### (2) サプライチェーンや自社の事業に大きく影響が及んだ例<sup>4</sup>

#### ●日本精機

自動車や二輪車用メーターの製造が停止。ヤマハ・カワサキ・ホンダが 2 輪車生産を部分的に休止したほか、ホンダが 11 月 8・9 日の 2 日間、4 輪車生産を全面的停止。約 1 カ月でほぼ復旧するが、被害額 2 億 7000 万円であった。

#### ●新潟三洋電子

被害額は約 500 億円にのぼった。本格稼動は 5 ヶ月後であり、地震前にあった 5 つのラインのうち復旧したのは 3 つのラインに限られた。社員 1500 人のうち退職 100 人、転籍 100 人し、500 人いた請負・派遣社員は全員契約が打ち切られた。

<sup>3</sup> 新潟日報 WEB サイト（2005 年 3 月 18 日掲載）、日経 BP 社ホームページから作成。

<sup>4</sup> 新聞各紙の記事から作成。

資料 09 中小企業向け災害対策支援の体系

	(1) 事前の対策	(2) 災害時の応急・復旧対策		(3) 災害時の追加対策
		発生直後	1ヶ月以内	
非資金 支援	●BCP 策定・運用指針（平成 18 年 2 月公開）	●特別相談窓口の設置	●代替工作機械等の優先融通  ●下請取引問題の解決斡旋	●アドバイザー派遣
資金 支援	●社会環境対応施設整備資金（平成 18 年度開始予定）	●既往債務の返済条件緩和  ●小規模企業共済災害時貸付（即日融資）	●災害復旧貸付	●セーフティネット保証（4号：突発的災害）  ●激甚災害指定（災害復旧貸付の金利引き下げ等）  ●災害復旧高度化融資

注) 中小企業庁が関係する支援制度を整理した。(平成 17 年 12 月現在)

## 資料 10 被災中小企業に対する公的支援制度

### (1) 平常時における事前の防災対策に対する支援制度

No	制度名	概要	関連サイト	受付窓口	条件
1	防災対策支援貸付制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 防災対策に取り組む事業者向け、防災対策に必要な設備資金の貸付</li> <li>・ 貸付利率、10年固定貸出と15年変動貸出がある</li> </ul>	商工組合中央金庫 <a href="http://www.shokochukin.go.jp/">http://www.shokochukin.go.jp/</a>	商工組合中央金庫 各支店	中小企業
2	中小企業組合等活路開拓事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業が組合等を中心に共同して調査研究、将来ビジョンの策定及びその成果を具体的に実現化し、新たな活路を見出すために行う事業。</li> <li>・ 補助金額は、総事業費の10分の6以内であって、6,000千円が限度。</li> </ul>	全国中小企業団体中央会 <a href="http://www.chuokai.or.jp/josei/josei.htm">http://www.chuokai.or.jp/josei/josei.htm</a>	各都道府県の中小企業団体中央会	協同組合が対象
3	社会環境対応施設整備資金（平成18年度開設予定）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融資対象は、設備の耐震化・不燃化工事、耐震診断、データバックアップ構築など</li> <li>・ BCP策定企業に対し、政策優遇金利を適用</li> </ul>	中小企業金融公庫 <a href="http://www.jasme.go.jp/">http://www.jasme.go.jp/</a> 国民生活金融公庫 <a href="http://www.kokukin.go.jp/">http://www.kokukin.go.jp/</a>	中小企業金融公庫 及び国民生活金融公庫の各支店	中小企業

(2) 緊急事態発生後の支援制度（発生直後）

No	制度名	概要	関連サイト	受付窓口	条件
4	小規模企業共済災害時貸付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模企業共済の加入事業者が災害により被害を受けた際に貸付</li> <li>・積立金の範囲内で上限1,000万円</li> <li>・即日融資（午前中に申込みば、午後に貸し出し）</li> </ul>	中小企業基盤整備機構 <a href="http://www.smrj.go.jp/skyosai/index.html">http://www.smrj.go.jp/skyosai/index.html</a>	商工組合中央金庫 各支店	小規模企業共済へ加入して1年を超える事業者
5	特別相談窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県、政府系金融機関、信用保証協会、商工会議所・商工会、地方経済産業局、中小企業基盤整備機構等が単独又は共同で開設</li> <li>・相談受付内容は、①中小企業の復興支援、②中小企業向け融資、③雇用対策関係など</li> </ul>	（左記）	単独の場合は各支店等、共同の場合は商工会議所・商工会などに設置される	（特になし）
6	既往債務の返済条件緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国民金融公庫、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫からの既往債務に対する返済条件の緩和措置</li> </ul>	<a href="http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004394/0/030814taifu.pdf">http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004394/0/030814taifu.pdf</a> （平成15年台風10号災害の例）	各支店等	債務のある中小企業

(3) 緊急事態発生後の支援制度（発生から1ヶ月以内めど）

No	制度名	概要	関連サイト	受付窓口	条件
7	災害復旧貸付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・罹災した中小企業者向けに設備資金・運転資金を貸付</li> <li>・貸付期間10年以内（うち据置2年間以内）</li> <li>・限度額3,000万円以内（中小企業）</li> </ul>	国民金融公庫 <a href="http://www.kokukin.go.jp/tyuushou/special_m.html">http://www.kokukin.go.jp/tyuushou/special_m.html</a>	国民金融公庫各支店	災害救助法の適用、市町村発行の罹災証明書が必要（*）
8	災害復旧貸付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・罹災した中小企業者向けに設備資金・長期運転資金を貸付</li> <li>・貸付期間10年以内（うち据置2年間以内）</li> <li>・限度額は、直接貸付1億5,000万円、代理貸付7,500万円</li> </ul>	中小企業金融公庫 <a href="http://www.jasme.go.jp/jpn/search/37.html">http://www.jasme.go.jp/jpn/search/37.html</a>	直接貸付は中小公庫営業部店、代理貸付は取扱金融機関	
9	災害復旧貸付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・罹災した中小企業者向けに設備資金・長期運転資金を貸付</li> <li>・貸付期間、運転10年以内（うち据置3年間以内）、設備20年以内（うち据置3年間以内）</li> </ul>	商工組合中央金庫 <a href="http://www.shokochukin.go.jp/diskbk2005/gyoumu/gyoumu09.html">http://www.shokochukin.go.jp/diskbk2005/gyoumu/gyoumu09.html</a>	商工組合中央金庫各支店	
10	代替工作機械等の優先融通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済産業省が、工場等復旧のための代替工作機械等の優先融通等について、（社）日本工作機械工業会等の関連団体に対して、最大限の便宜を図るよう要請</li> </ul>	経済産業省製造産業局 <a href="http://www.meti.go.jp/press/0005429/0/040721fukkyu.pdf">http://www.meti.go.jp/press/0005429/0/040721fukkyu.pdf</a> <a href="http://www.meti.go.jp/press/0005813/0/041115saigaiseizou.pdf">http://www.meti.go.jp/press/0005813/0/041115saigaiseizou.pdf</a>	—	新潟・福島豪雨、福井豪雨、新潟中越地震の際に発出
11	下請取引問題の解決斡旋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下請取引においてトラブルが発生し、下請企業又は親企業からそのトラブル解決のための申し出があった場合に、双方から事情を聴取し、その解決のための調停、あっせんを行う</li> </ul>	各都道府県の下請企業振興協会 <a href="http://www.zenkyo.or.jp/gaiyou/ken.htm">http://www.zenkyo.or.jp/gaiyou/ken.htm</a>	各都道府県の下請企業振興協会	問題が生じた中小企業

\*：激甚災害に指定されると特別措置（低い特別利率など）が適用される。その際の申し込みには罹災証明書の交付が必要。

(3) 緊急事態発生後の支援制度（状況に応じて追加的に開設される対策）

No	制度名	概要	関連サイト	受付窓口	条件
12	セーフティネット保証（4号：突発的災害）	<ul style="list-style-type: none"> <li>突発的災害で経営の安定に支障を生じている中小企業者向けの貸付（指定地域内で1年間以上継続して事業を行っており、災害等の影響を受けた後の3ヶ月間の売上高等が前年同期比▲20%以上の見込みである中小企業者）</li> <li>普通保証2億円以内（組合4億円以内）</li> <li>無担保保証8,000万円以内</li> </ul>	各都道府県の信用保証協会 <a href="http://www.cgc-tokyo.or.jp/business/safety-net.html">http://www.cgc-tokyo.or.jp/business/safety-net.html</a> （東京の例）	各都道府県の信用保証協会各支店	市町村長（特別区長）による認定書が必要
13	災害復旧高度化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の復旧に当たって協同組合により新たに高度化事業を行おうとする場合に、その事業資金を貸付</li> <li>貸付割合：対象事業費の90%以内</li> <li>利率：無利子</li> <li>償還期間：20年以内の期間（据置3年以内）</li> </ul>	中小企業基盤整備機構と都道府県が一体となって実施 <a href="http://www.smrj.go.jp/keiei/kodoka/index.html">http://www.smrj.go.jp/keiei/kodoka/index.html</a>	中小企業基盤整備機構の各支部、都道府県の中小企業担当課	協同組合が対象
14	雇用調整助成金	<ul style="list-style-type: none"> <li>景気変動や産業構造変化等に伴う経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされ、休業等や出向を行った事業主に対して休業手当や賃金の一部を支給</li> <li>休業等の受給額：休業手当相当額の1/2（中小企業事業主は2/3）、支給限度日数は3年間で150日（最初の1年間で100日分まで）まで</li> <li>出向の受給額：出向元で負担した賃金の1/2（中小企業事業主は2/3）</li> </ul>	厚生労働省 <a href="http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/a01-1.html">http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/a01-1.html</a>	最寄りのハローワーク	最近6か月間に①生産量が対前年同期比10%減、②雇用量が増加していない事業主

平成17年12月現在

## 資料 11 応急手当と初期消火

### (1) 応急手当

負傷者が発生し、急を要する場合は 119 番通報し救急車の出動を要請する。負傷者に対する応急手当には次のような種類がある。詳細は下記ホームページを参照のこと。

応急手当	救命手当	●意識がないとき	気道の確保
		●呼吸をしていないとき	呼気吹き込み人工呼吸 (口対口人工呼吸)
		●心臓が止まったとき	心肺蘇生 (心臓マッサージと人工呼吸)
		●喉にものが詰まったとき	異物の除去 (指拭法、背部叩打法、 ハイムリック法など)
		●大出血のとき	止血法
	その他	●楽な姿勢をとらせる (衣服のゆるめ方、保温、体位)	
		●骨折に対する手当	
		●けがに対する手当	
		●傷病者の運び方 (搬送法)	
		●首のけがに対する手当	
		●溺れた人に対する手当	
		●やけどに対する手当	

参考：消防防災博物館

[http://www.bousaihaku.com/cgi-bin/hp/index2.cgi?ac1=B105&Page=hpd2\\_tmp](http://www.bousaihaku.com/cgi-bin/hp/index2.cgi?ac1=B105&Page=hpd2_tmp)



## (2) 初期消火

初期消火の要点を以下に示す。詳細は地元消防本部のホームページ等を参照のこと。

### ①火災発見時

- ・ 大声で隣近所の人々に火災であることを知らせる。
- ・ その場にいる者が、119番通報と初期消火を手分けして行う。

### ②初期消火

- ・ 消火器は、落ち着いて、できるだけ火に近づき、燃えているものに対して直接噴射し、ほうきで掃くようにノズルを動かすのがコツ。
- ・ 一般に初期消火が可能なのは、天井に火がまわるまでといわれている。天井に火がまわれば現場から退避し、現場に到着する消防隊にまかせる。

### ③火災からの避難

- ・ 木造家屋の火災は、20分程度で全焼してしまうので、逃げ遅れないことが大切。
- ・ コンクリート造や鉄骨造の建物での火災は、煙がたくさん出るのが特徴。煙に巻かれないうように避難することが大切。

参考：川越市地区消防本部 (<http://www.119kawagoechiku.jp/syouka.htm>)

舞鶴市消防本部 (<http://www.maizuru119.com/ansin3.html>)

## 資料 12 安否確認の方法

従業員及びその家族との安否確認の方法についての要領例を示す。なるべく多くの方法を確保しておくことが望まれる。

### (1) 緊急連絡網

- ・災害時の緊急連絡先を複数決め、緊急連絡網を作成する。
- ・緊急連絡網を記入したカードを全従業員に配布し、常時携帯を義務付ける。(カードは財布や定期入れに収まる大きさとする。携帯電話への番号登録を進める。)
- ・電話輻輳時にも利用できる NTT 災害伝言ダイヤルや携帯電話の災害用伝言板サービスも活用する(下記参照)。

### (2) 安否確認の体制

- ・安否確認対応の選任チームを作る。
- ・就業時間中で家族の安否が確認できない従業員に対しては、一時帰宅等させる。
- ・安否確認が取れない従業員については、徒歩や自転車による捜索隊を派遣する。

### (3) NTT 災害伝言ダイヤル

- ・録音したい人が 171 をダイヤル。ガイダンスに従って、自分の電話番号を入力の上、メッセージを録音。
- ・メッセージを聞きたい人は、171 をダイヤル。ガイダンスに従って、相手の電話番号を入力すると録音されたメッセージが流れる。

<http://www.ntt-east.co.jp/voiceml/>

<http://www.ntt-west.co.jp/dengon/>

### (4) 災害用伝言板サービス

- ・NTT ドコモでは、震度 6 以上の地震が発生した場合、「iMenu」内に「i モード災害用伝言板」ができ、災害発生地域のみメッセージの登録ができる。
- ・他の携帯電話会社 (KDDI au、KDDI/TU-KA、vodafone) も同様のサービスを提供している。

<http://www.nttdocomo.co.jp/info/disaster/>

<http://www.au.kddi.com/notice/dengon/>

<http://dengon.ezweb.ne.jp/>

[http://www.vodafone.jp/japanese/information/saigai/?cc\\_1603=](http://www.vodafone.jp/japanese/information/saigai/?cc_1603=)

平成 17 年 12 月現在

## 資料 13 重要書類等の例

- ・重要書類は、コピーをとり事業所とは別の場所に保管しておく。
- ・事業所内では重要書類を耐火性の金庫等に保管する。
- ・策定した BCP は、緊急時にすぐに参照できるようにしておく。コピーを事業所とは別の場所に保管しておく。

書類	重要書類等の例
契約書	賃貸借契約書、売買契約書、運送契約書、物品納品契約書、ローン契約書、借地契約書、金銭消費貸借契約書、リース契約書等
預貯金関係	預金証書・貯金通帳、印鑑（実印）、クレジットカード、保険証券
有価証券	手形、小切手、株券・有価証券
その他	不動産登記済権利証、領収書、株主名簿、健康保険被保険者証、国民年金証、運転免許等
危機管理に関わる計画類	自社の BCP（事業継続計画）

## 資料 14 重要書類等の再発行手続き

・災害等によって原本が焼失・紛失した場合の再発行の手続き（例）は、次のとおり。

書類	再発行の手続き（例）
契約書	契約書がないままだと、トラブルが発生した場合の対応が困難となる。自社で契約書コピーを保管していない場合は、早め取引先に頼んでコピーをとらせてもらう。
実印	実印を焼失や紛失し改めて作り直す場合、各市町村の窓口に行き、備え付けの「廃止届」を提出の上、新しく実印とする印鑑と身分証明を持参して改めて申請する。
預金証書・預金通帳	預金口座を開いた銀行へ焼失届けを提出する（新しい印鑑を持参）。数日後、銀行より再発行の案内文書が送られてくるので、身分証明書と新しい印鑑を持参し、再発行を行う。通常の再発行期間は1週間くらい。
クレジットカード	カード会社へ焼失又は紛失した事を電話で届け出る。本人であることの確認が取れば、カードの再発行手続きが行われる。手続きは1週間から3週間位。
株券	発行会社もしくは名義書換代理人に株券が焼失又は紛失したことを届け、株券喪失登録の申請を行う。一般的には、申請受理後1年が経過するとこの株券は無効となり、株券失効通知が届く。その段階で、発行会社に株券の再発行を請求する。
健康保険証	各市区町村の健康保険課へ届け出る（身分証明書と印鑑を持参）。本人であることが確認されれば、その場で再発行される。
年金手帳	最初に取得した社会保険事務所等で再発行してくれる。
自動車運転免許証	再発行は各地の運転免許試験場で受け付けている。名前と生年月日、住所が確認できるもの（保険証、住民票など）、印鑑、写真（縦3cm×横2.4cm）をもって、備え付けの再発行申請書に記入・提出すれば、即日発行される。
登記簿謄本の取得と登記の抹消	建物が罹災した場合、保険金請求のため登記簿謄本が必要になる場合があり、法務局で取得する。 建物を取りこわす場合は、登記を抹消しておかないと次の年にも固定資産税を請求される。抹消登記は罹災証明書と印鑑証明書、滅失登記申請書を提出する。一般的には土地家屋調査士に手続を依頼するケースが多い。

出典：長岡商工会議所・長岡中小企業相談所「職場の防災対策必須マニュアル」（H17）を参考に作成

## 資料 15 教育・訓練

### (1) 教育・訓練の重要性

BCP の策定は緊急時の対応の大前提であり、計画だけでは緊急時に適切に対応できるとは限りません。実践のためには関連する知識や技能が必要であり、また計画を理解していることと実践できることは別物です。このため、防災や救急等に関する知識や技能の教育、またそれらを実践の中で検証する訓練の実施が緊急時の対応能力の向上では求められます。

緊急時の対応に関する考え方や能力は通常時の業務等とは異なる部分も多いため、「いざとなれば対応できる」という幻想は捨てて、各種防災対策と並行して教育訓練を実施することが求められます。

(2) 教育

緊急時に適切な対応を行うためには、防災や救急等の知識や技能の習得が前提となります。それらの習得にあたっては、対話や実習を前提とする外部講習会が有効ですが、より簡単な方法としては外部防災施設やそのホームページを利用することも考えられます。外部防災施設では、知識の習得とともに地震や火災の仮想体験ができる場合もあります。

表 参考となる外部講習会の例

講習会	概要
防災士 (日本防災士機構)	【内容】 災害から自分を守る（自助）、地域で活動する（協働・互助）、災害発生の仕組みを学ぶ（科学）、災害の状況を知る（情報）、災害の知識・技術を深める、災害の知識・技術を深める、命を守る 【費用】 研修機関によって異なるがおおよそ5～6万円程度 【URL】 <a href="http://www.bousaisi.jp/">http://www.bousaisi.jp/</a>
救急法救急員 (日本赤十字社)	【内容】 赤十字救急法、心肺蘇生法、傷と止血 【費用】 無料（教材費の費用のみ） 【URL】 <a href="http://www.jrc.or.jp/sanka/study/syurui/emergency.html">http://www.jrc.or.jp/sanka/study/syurui/emergency.html</a>
応急手当 (財)東京救命協会)	【内容】 普通救命講習から救急関連事業従事者コースまで幅広い講座を開設 【費用】 数千円～数万円 【URL】 <a href="http://www.sonpo.or.jp/business/library/video/">http://www.sonpo.or.jp/business/library/video/</a>
地域防災リーダー (損害保険協会)	【内容】 防災実務者や有識者による議論を主体とした市民防災講座で定期的を実施 【費用】 無料（ビデオの貸出しも無料） 【URL】 <a href="http://www.sonpo.or.jp/business/library/video/">http://www.sonpo.or.jp/business/library/video/</a>

表 参考となる外部防災施設等の例

施設名	住所とホームページアドレス
人と未来防災センター	〒651-0073 神戸市中央区脇浜海岸通 1-5-2 TEL078-262-5050 <a href="http://www.dri.ne.jp/">http://www.dri.ne.jp/</a>
消防防災博物館	(インターネット上の仮想博物館で建物は存在しない) <a href="http://www.bousaihaku.com/cgi-bin/hp/index.cgi">http://www.bousaihaku.com/cgi-bin/hp/index.cgi</a>
総務省消防庁 防災・危機管理 e-カレッジ	(インターネット上のみで建物は存在しない) <a href="http://www.e-college.fdma.go.jp/top.html">http://www.e-college.fdma.go.jp/top.html</a>
札幌市民防災センター	〒003-0023 札幌市白石区南郷通 6 丁目北 TEL 011-861-1211 <a href="http://www.city.sapporo.jp/shobo/TENJI/index.html">http://www.city.sapporo.jp/shobo/TENJI/index.html</a>
釧路市民防災センター	〒085-0022 釧路市南浜町4-8 TEL 0154-23-0425 <a href="http://www.city.kushiro.hokkaido.jp/syoubou/center/086.html">http://www.city.kushiro.hokkaido.jp/syoubou/center/086.html</a>

施設名	住所とホームページアドレス
青森県防災教育センター	〒038-0042 青森市大字新城字天田内183の3 TEL 0177-88-4221
岩手県立総合防災センター	〒028-3602 若手県紫波郡矢巾町大字藤沢3-117-1 TEL 019-697-7741 <a href="http://www.nnet.ne.jp/~bousai/">http://www.nnet.ne.jp/~bousai/</a>
一関市総合防災センター	〒021-0885 若手県一関市市田村町1-12 TEL 0191-21-2106
気仙沼・本吉広域防災センター	〒988-0104 宮城県気仙沼市字赤岩五駄鱈43-2 TEL 0226-22-6688 <a href="http://www1.neweb.ne.jp/wb/kenmin/sisetu/sisetu/03/03_049.htm">http://www1.neweb.ne.jp/wb/kenmin/sisetu/sisetu/03/03_049.htm</a>
秋田県消防学校防災センター	〒018-1301 秋田県由利郡岩城町内道川字築館1-1 TEL 0184-73-2850 <a href="http://www.pref.akita.jp/syobo/school/center.htm">http://www.pref.akita.jp/syobo/school/center.htm</a>
山形県防災学習館	〒997-1301 山形県東田川郡三川町大字横山字堤27-1 TEL 0235-66-2022
栃木県防災館	〒321-0414 栃木県河内郡上河内町大字中里248 TEL 028-674-4843 <a href="http://www.pref.tochigi.jp/bousai/bousaikan/">http://www.pref.tochigi.jp/bousai/bousaikan/</a>
桐生市消防庁舎防災コーナー	〒376-0027 群馬県桐生市元宿町13-38 TEL 0277-47-1700
埼玉県防災学習センター	〒369-0131 埼玉県鴻巣市袋30 TEL 048-549-2313 <a href="http://www.pref.saitama.lg.jp/what/what_23/17.html">http://www.pref.saitama.lg.jp/what/what_23/17.html</a>
さいたま市大宮防災センター	〒330-0834 埼玉県さいたま市大宮区天沼町1-893 TEL 048-648-6511
戸田市消防本部市民防災教室	〒335-0021 埼玉県戸田市大字新曽1875-1 TEL 048-441-6412
春日部市防災センター	〒344-0035 埼玉県春日部市大字谷原新田2097-1 TEL 048-738-3111 <a href="http://i-townmap.com/bousai/bousai.htm#9">http://i-townmap.com/bousai/bousai.htm#9</a>
埼玉県西部防災センター	〒357-0015 埼玉県飯能市大字小久保291 TEL 042-973-9119
千葉県中央防災センター	〒260-0801 千葉県千葉市中央区仁戸名町666-2 TEL 043-265-5045 <a href="http://www.pref.chiba.jp/syozoku/a_bousai/keihatsu/center/chuo/annai.htm">http://www.pref.chiba.jp/syozoku/a_bousai/keihatsu/center/chuo/annai.htm</a>
千葉県西部防災センター	〒271-0092 千葉県松戸市松戸558-3 TEL 047-331-5511 <a href="http://www.pref.chiba.jp/syozoku/a_bousai/keihatsu/center/seibu/annai.htm">http://www.pref.chiba.jp/syozoku/a_bousai/keihatsu/center/seibu/annai.htm</a>

施設名	住所とホームページアドレス
池袋防災館	〒171-0021 東京都豊島区西池袋 2-37-8 TEL 03-3590-6565 <a href="http://www.tfd.metro.tokyo.jp/ts/ik/ikeb.htm">http://www.tfd.metro.tokyo.jp/ts/ik/ikeb.htm</a>
本所防災館	〒130-0003 東京都墨田区横川4-6-6 TEL 03-3621-0119 <a href="http://www.tfd.metro.tokyo.jp/ts/hj/honjo.htm">http://www.tfd.metro.tokyo.jp/ts/hj/honjo.htm</a>
立川防災館	〒190-0015 東京都立川市泉町1156-1 TEL 042-521-1119 <a href="http://www.tfd.metro.tokyo.jp/ts/tk/tachi.htm">http://www.tfd.metro.tokyo.jp/ts/tk/tachi.htm</a>
品川区防災センター	〒140-0005 東京都品川区広町2-1-36 TEL 03-5742-6697 <a href="http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/h/h01/h0102.html">http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/h/h01/h0102.html</a>
北区防災センター	〒114-0024 東京都北区西ヶ原2-1-6 TEL 03-3940-1811 <a href="http://www.city.kita.tokyo.jp/soumu/bousai/center/index.htm">http://www.city.kita.tokyo.jp/soumu/bousai/center/index.htm</a>
目黒区防災センター	〒152-0001 東京都目黒区中央町1-9-7 TEL 03-5723-5817 <a href="http://www.city.meguro.tokyo.jp/bosai/center/index.htm">http://www.city.meguro.tokyo.jp/bosai/center/index.htm</a>
横浜市市民防災センター	〒221-0844 神奈川県横浜市神奈川区沢渡4-7 TEL 045-312-0119 <a href="http://www.city.yokohama.jp/me/ycfb/bousen/bousen2.html">http://www.city.yokohama.jp/me/ycfb/bousen/bousen2.html</a>
神奈川県総合防災センター	〒243-0026 神奈川県厚木市下津古久280 TEL 046-227-1700 <a href="http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/03/0340/">http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/03/0340/</a>
大和市消防防災訓練センター	〒242-0018 神奈川県大和市深見町西4-4-6 TEL 0462-61-1119
山梨県立防災安全センター	〒409-3834 山梨県中巨摩郡田富町今福991 TEL 0552-73-1048
長野市防災市民センター	〒380-0901 長野県長野市居町1730-2 TEL 026-227-8002 <a href="http://www.city.nagano.nagano.jp/ikka/f-soumu/bousaisenta.htm">http://www.city.nagano.nagano.jp/ikka/f-soumu/bousaisenta.htm</a>
富山市消防本部防災展示ホール	〒939-8075 富山県富山市今泉191-1 TEL 076-493-4141
福井市総務部防災センター	〒918-8237 福井県福井市和田東2-2207 TEL 0776-20-5156 <a href="http://www.city.fukui.lg.jp/d120/bousai-c/index.html">http://www.city.fukui.lg.jp/d120/bousai-c/index.html</a>
岐阜県広域防災センター	〒501-6023 岐阜県各務原市川島小網町2151 TEL 0586-89-4192 <a href="http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11117/taisei/index.htm">http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11117/taisei/index.htm</a>
静岡県地震防災センター	〒420-0042 静岡市葵区駒形通5-9-1 TEL 054-251-7100 <a href="http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/">http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/</a>
御殿場市小山町防災展示ホール	〒412-0026 静岡県御殿場市東田中1-19-1 TEL 0550-83-0119
豊橋市中消防署5階防災センター	〒440-0874 愛知県豊橋市東松山町23 TEL 0532-52-0119 <a href="http://www.city.toyohashi.aichi.jp/syoubou/facility.html">http://www.city.toyohashi.aichi.jp/syoubou/facility.html</a>
防災教育センター 消防学校内	〒488-0081 愛知県尾張旭市大字新居5182-1393 TEL 0561-53-2015



施設名	住所とホームページアドレス
名古屋市港防災センター	〒455-0018 愛知県名古屋市港区港明1-12-20 TEL 052-651-1100 <a href="http://www.shobo.city.nagoya.jp/bousaicenter/MCENTER/MCENTER.HTM">http://www.shobo.city.nagoya.jp/bousaicenter/MCENTER/MCENTER.HTM</a>
豊田市防災学習センター	〒471-0879 愛知県豊田市長興寺5-17-1 TEL 0565-35-9700 <a href="http://www.city.toyota.aichi.jp/index.htm">http://www.city.toyota.aichi.jp/index.htm</a>
春日井市消防防災展示室	〒486-0856 愛知県春日井市梅ヶ坪町109-1 TEL 0568-85-6377 <a href="http://www.city.kasugai.aichi.jp/syobo/somu/somu002.html">http://www.city.kasugai.aichi.jp/syobo/somu/somu002.html</a>
碧南市消防庁舎市民防災広場	〒447-0844 愛知県碧南市港本町1-29 TEL 0566-41-2400
一宮市民防災センター	〒491-0862 愛知県一宮市緑1-10 TEL 0586-72-1191 <a href="http://www.city.ichinomiya.aichi.jp/division/f-somu/yobobosai-hp/guide/bosaicenter/bosaicenter.html">http://www.city.ichinomiya.aichi.jp/division/f-somu/yobobosai-hp/guide/bosaicenter/bosaicenter.html</a>
四日市防災教育センター	〒510-8014 三重県四日市市富田2-4-15 TEL 0593-56-2020 <a href="http://www.city.yokkaichi.mie.jp/syoubou/edcenter.html">http://www.city.yokkaichi.mie.jp/syoubou/edcenter.html</a>
京都市民防災センター	〒601-8445 京都府京都市南区西9条菅田町7 TEL 075-662-1849 <a href="http://web.kyoto-inet.or.jp/org/bousai_s/">http://web.kyoto-inet.or.jp/org/bousai_s/</a>
大阪市立阿倍野防災センター	〒545-0052 大阪市阿倍野区阿倍野筋3-13-23 TEL 06-6643-1031 <a href="http://www.abeno-bosai-c.city.osaka.jp/bousai/bsw/a/a/bswaa010.aspx">http://www.abeno-bosai-c.city.osaka.jp/bousai/bsw/a/a/bswaa010.aspx</a>
泉佐野市防災学習センター	〒598-0048 大阪府泉佐野市りんくう往来北1-20 TEL 0724-69-0888 <a href="http://www.city.izumisano.osaka.jp/section/syobo/safety/safety.html">http://www.city.izumisano.osaka.jp/section/syobo/safety/safety.html</a>
神戸市民防災総合センター	〒651-1124 兵庫県神戸市北区ひよどり北町3-1 TEL 078-743-3771 <a href="http://www.city.kobe.jp/cityoffice/48/senta/">http://www.city.kobe.jp/cityoffice/48/senta/</a>
兵庫県立防災科学館	〒651-1102 神戸市北区山田町下谷上字中一里山15-13 TEL 078-741-6533
尼崎市防災センター	〒660-0881 兵庫県尼崎市昭和通2-6-75 TEL 06-6481-0119 <a href="http://www.city.amagasaki.hyogo.jp/web/contents/info/city/city03/syobo/newpage11.htm">http://www.city.amagasaki.hyogo.jp/web/contents/info/city/city03/syobo/newpage11.htm</a>
奈良市防災センター	〒630-8145 奈良県奈良市8条5-404-1 TEL 0742-35-1106 <a href="http://www.city.nara.nara.jp/bousai/center.htm">http://www.city.nara.nara.jp/bousai/center.htm</a>
那賀郡防災センター	〒649-6215 和歌山県那賀郡岩出町中迫154 TEL 0736-61-0119 <a href="http://www.naga119.gr.jp/bousaisenta/sennta.htm">http://www.naga119.gr.jp/bousaisenta/sennta.htm</a>
鳥取県立消防学校展示室	〒689-3547 鳥取県米子市流通町1350 TEL 0859-27-0353
倉敷市消防局防災センター	〒710-0824 岡山県倉敷市白楽町162-5 TEL 086-426-1190 <a href="http://www.city.kurashiki.okayama.jp/fire119/soshiki/centertop.html">http://www.city.kurashiki.okayama.jp/fire119/soshiki/centertop.html</a>

施設名	住所とホームページアドレス
瀬戸内市防災センター	〒701-4214 岡山県瀬戸内市邑久町本庄1795 TEL 0869-22-1333 <a href="http://www.city.setouchi.lg.jp/fire/bousaicenter.html">http://www.city.setouchi.lg.jp/fire/bousaicenter.html</a>
呉市防災センター	〒737-0112 広島県呉市広古新開2-1-9 TEL 0823-74-1310 <a href="http://www.city.kure.hiroshima.jp/~119/senta-top/senta-top.htm">http://www.city.kure.hiroshima.jp/~119/senta-top/senta-top.htm</a>
〈財〉広島市総合防災センター	〒739-1743 広島県広島市安佐北区倉掛2-33-1 TEL 082-843-0918 <a href="http://www.bousai-c.city.hiroshima.jp/">http://www.bousai-c.city.hiroshima.jp/</a>
徳島県立防災センター	〒771-0204 徳島県板野郡北島町鯛浜字大西165 TEL 088-683-2000 <a href="http://ourtokushima.net/bousai/">http://ourtokushima.net/bousai/</a>
三豊広域防災センター	〒768-0067 香川県観音寺市坂本町1-1-7 TEL 0875-24-0119 <a href="http://www.niji.or.jp/home/m-kouiki/shisetsu/shise8/shise8.htm">http://www.niji.or.jp/home/m-kouiki/shisetsu/shise8/shise8.htm</a>
福岡市民防災センター	〒814-0001 福岡県福岡市早良区百道浜1-3-3 TEL 092-847-5990 <a href="http://www.fuku-bou.or.jp/">http://www.fuku-bou.or.jp/</a>
田川地区消防本部防災コーナー	〒826-0042 福岡県田川市大字川宮1570 TEL 0947-44-0650
久留米市消防防災センター	〒830-0003 福岡県久留米市東櫛原町999-1 TEL 0942-38-5151 <a href="http://www.fire-city.kurume.fukuoka.jp/fire/mimiyori/center.html">http://www.fire-city.kurume.fukuoka.jp/fire/mimiyori/center.html</a>
春日・大野城・那珂川消防本部防災センター	〒816-0814 福岡県春日市春日2-2 TEL 092-584-1191 <a href="http://fukuoka.kon119.or.jp/kids/center/bousai.html">http://fukuoka.kon119.or.jp/kids/center/bousai.html</a>
熊本市広域防災センター	〒862-0971 熊本県熊本市大江3-1-3 TEL 096-363-0263 <a href="http://www.city.kumamoto.kumamoto.jp/bousai/shoubou/bousaisenta.htm">http://www.city.kumamoto.kumamoto.jp/bousai/shoubou/bousaisenta.htm</a>

(3) 訓練

訓練には、BCPの発動手順の一部を対象とする消火や連絡等の要素訓練から、災害対策本部等の組織を対象として活動手順の確認や意思決定を鍛えるための図上訓練まで様々な訓練があります。企業や商店街等の単位で、目的や費用に応じて訓練を選定し実施することが重要です。

また、先に整理した外部防災施設では防災訓練を実施している場合もあり、企業や団体としての参加が可能な場合もあるので、それらを利用することや地域の防災訓練に参加することも有効です。

主な種類	内容の例	備考
消防訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初期消火活動</li> <li>・119番通報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に、消火器の操作、放水等は実体験が大切。</li> <li>・消防署に依頼すれば、訓練の評価を受けられる。</li> </ul>
避難訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の避難</li> <li>・顧客等の避難誘導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設外への社員の避難訓練。</li> <li>・顧客等が敷地内にいる場合には、避難誘導も必須。</li> </ul>
連絡訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急連絡先への連絡</li> <li>・緊急連絡網での連絡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急連絡（安否確認）で災害伝言ダイヤル171やweb171を利用する場合には、毎月1日や防災週間等に体験が可能。</li> <li>(Web171の場合) <a href="http://www.web171.jp/">http://www.web171.jp/</a></li> </ul>
参集訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業時間外の参集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予め指定した時間を指定して参集する場合と、期間を指定してその期間内で非常参集をかける場合がある。</li> </ul>
図上訓練 (DIG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害状況の検討</li> <li>・防災対策の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地図を使って防災対策を検討する訓練。自治会等の市民レベルの訓練も盛んである。</li> <li>DIG=Disaster Imagination Game</li> <li>(参考) 静岡県 HP</li> <li><a href="http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/dig/index.htm">http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/dig/index.htm</a></li> </ul>
図上訓練 (シナリオ提示型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防災対策の手順確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対応手順の確認に主眼が置かれ、決められた手順通りに対応を行う訓練。従来の自治体の総合訓練が相当する。</li> </ul>
図上訓練 (シナリオ非提示型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防災対策の意思決定 (災害対策本部等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練シナリオを事前に提示しない形式の訓練で、事前又は訓練中に付与される情報に基づき判断し行動する訓練。非常に高度な訓練であり、訓練の実施には高度なノウハウが必要となる。</li> </ul>
地域の防災訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初期消火活動</li> <li>・炊き出し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域企業または市民として地域の防災訓練に参加する。消火器の操作等の実体験ができるとともに、災害時における地域との連携に役立つ。</li> </ul>

## 資料 16 財務診断モデルにおける緊急時被害想定方法

### (1) 直接被害

個別の企業ごとに被害の状況はそれぞれ異なるものの、個別の企業の特性に十分、対応できるような評価手法をつくるのは困難な面がある。この点について、個別に被害額を想定してもらい入力してもらうことも考えたが、中小企業経営者からのヒアリング結果では、そのような入力は困難とのことであった。

本計算では、被害やキャッシュフローが災害によりどのように変化するか意識してもらい、災害対策を進めてもらう契機になる点を重視していることを考え、被害評価方法については、ある程度一般的・概算的にならざるを得ないものの、中小企業経営者が比較的簡便に入力可能な値を使って評価を行うことを重視した。

### ○建物被害

建物被害については、次の通り設定している。

#### ・揺れによる被害

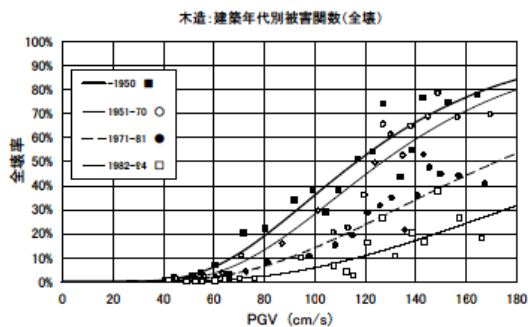
震度・建物構造・建築年代に応じた建物の全壊率、半壊率は村尾・山崎による式(2000)を用いた被害率を利用することとする。これは阪神・淡路大震災の事例をもとにしたものである。全壊、半壊の定義は次の通り。

表 阪神・淡路大震災時の自治体による全壊・半壊の定義

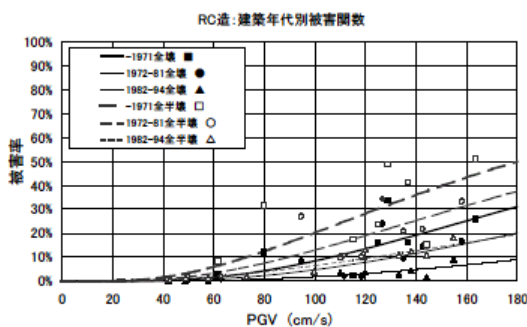
被災度	判定基準
全壊	住家が滅失したもので、具体的には、住家の損壊、焼失もしくは流出した部分の床面積がその住家の延床面積の70%以上に達した程度のもので、または住家の主要構造物の被害額がその住家の時価50%以上に達した程度のもので
半壊	住家の損壊が甚だしいが、補修すれば元通りに再使用できる程度のもので、具体的には損壊部分が住家の延床面積の20%以上70%未満のもので、または住家の主要構造部の被害額がその住家の時価20%以上50%未満のもので

村尾・山崎式(2000)(左側)は次のような被害率曲線を描く。(図は、村尾・山崎「震災復興都市づくり特別委員会調査データに構造・建築年を付加した兵庫県南部地震の建物被害関数」、日本建築学会構造系論文集, 第555号, 185-192, 2002年5月より)

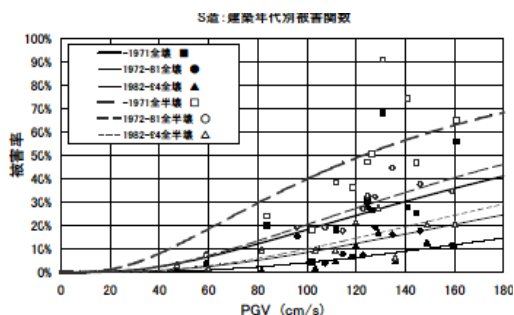
## ○木造



## ○鉄筋コンクリート (RC) 造



## ○鉄骨 (S) 造



そして、財産上の被害が 50%~100%の場合を全壊、20%~50%場合を半壊ということから、それぞれ中間値をとって、 $(0.75 \times \text{全壊率} + 0.35 \times \text{半壊率})$  を建物の資産額に掛け合わせたものを地震による建物被害額としている。

### ・床上浸水

床上浸水が生じた場合の家屋の被害率について、国土交通省による東海地震豪雨における被害率である評価額の 0.231 倍を利用し、0.231 倍を建物の資産額に掛け合わせることにしている。

### ・全焼

火災の場合も全壊と同様、財産上の被害が 50%~100%を全焼としているので、その中間地をとって 0.5 を建物の資産額に掛け合わせることにしている。

## ○建物附属設備

建物附属設備については、建物と同様の計算方法により被害額を算出している。

## ○機械及び装置

### ・地震

機械及び装置については様々なものが考えられるが、それら個別の被害を設定するのは困難であるため、地震事例をもとに一般的な被害額の評価を行うこととした。地震の場合の機械及び装置の被害状況については、社屋の被害との関係で、次のようなグラフが得られている。(「阪神大震災に関する被害及び今後の神戸経済に関する調査結果」、神戸商工会議所)

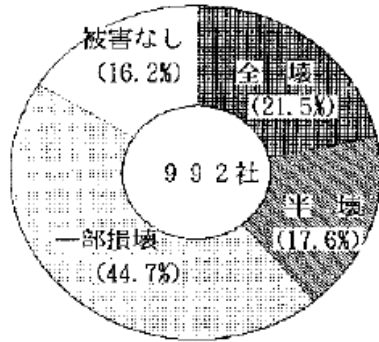


図 社屋の被害

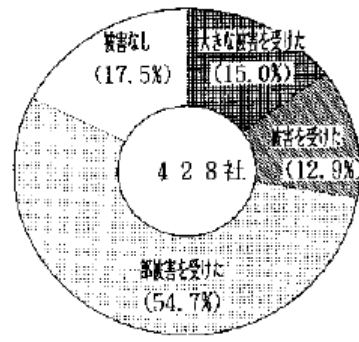


図 機械・設備の被害

ここで、建物については、全壊→75%の被害、半壊→35%の被害、一部損壊→10%の被害と考え、一方機械・設備については大きな被害を受けた→75%の被害、被害を受けた→35%の被害、一部被害を受けた→10%の被害として、上記のグラフを使って建物、機械・設備の平均的な被害を出すと、建物については26.8%、機械・設備については21.2%であるから、この比率をとって、機械及び装置の資産額×建物の被害率×21.2%/26.8%を機械及び装置の被害額とした。

・床上浸水

床上浸水の場合の被害額については、国土交通省による東海豪雨の調査結果における償却資産の被害率0.498を機械及び装置の資産額に掛け合わせた値とした。

・火災

火災の場合の被害額については、建物の場合と同様、機械及び装置の資産額の75%とした。

○工具や器具及び備品

・地震

器具や工具・備品として具体的には電気機器類や什器類等、様々な種類のものが考えられ、それぞれに被害率は異なると考えられるが、それらを逐一分類するのは、設定も評価も困難となるため、ここでは、代表例としてコンピュータ等の損傷率で代表させることとする。

パソコン・サーバー類については、阪神・淡路大震災の調査事例では7%前後が全損している。これは主に震度7地域であると考えられることから、これに東京消防庁(2004)による震度別の重量物の転倒・落下率を用いて、震度7で被害率が7%になるように、次の通り建物に固定されていない資産の被害率を設定する。

	被害率
震度7	7.0%
震度6強	5.7%
震度6弱	3.7%
震度5強	1.1%
震度5弱	0.2%

なお、パソコン・サーバー類の調査は大規模企業を対象に調査しているため、基本的に建物が被害を受けていないと考えられるため、建物が被害を受けた場合は、その割合に応じて、被害率

も増すと考える。

したがって、被害率は、{転倒・落下に伴う被害率×(1-全壊率)+全壊率}とし、これに工具や器具等の資産額をかけたものを被害額とした。

・床上浸水

床上浸水による被害額については、機械及び装置と同様に償却資産の被害率 0.498 を資産額に掛け合わせたものとした。

・火災

火災による被害額については、建物と同様に、資産額に 75%を掛け合わせたものとした。

○在庫資産

・地震

地震時における在庫資産(棚卸資産)の被害状況については、機械・設備と同様に、阪神・淡路大震災の事例が得られている。建物被害と比較すると次の通りである。(「阪神大震災に関する被害及び今後の神戸経済に関する調査結果」、神戸商工会議所より)

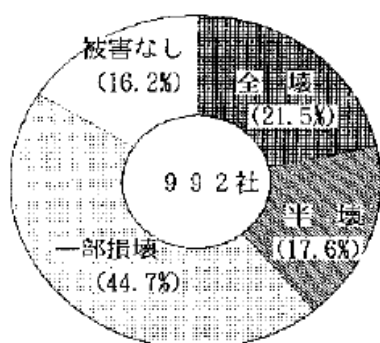


図 社屋の被害

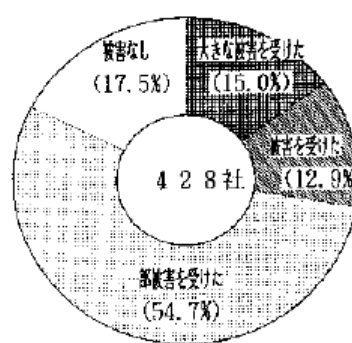


図 在庫資産の被害

このグラフをもとに、機械・設備と同様の考え方で計算を行い、在庫資産の被害額を、在庫資産の資産額に建物被害率×0.79を掛け合わせたものとしている。

・床上浸水

床上浸水の場合の被害額については、国土交通省による東海豪雨の調査結果における在庫資産の被害率 0.341 を資産額に掛け合わせた値とした。

・火災

火災の場合の被害額については、建物と同様、資産額の 75%とした。

○構築物

・地震

構築物についても看板塔や門、街灯等、様々なものがあるが、具体的な設定が困難なため、軽量鉄骨建物相当の被害率と見て、これを用いることとしている。

・床上浸水

床上浸水の場合は、被害はないとした。

・火災

火災の場合は、影響を受けないと考え、被害はないとした。

## ○車両及び運搬具

### ・地震

地震による被害を受けないとした。

### ・床上浸水

床上浸水の場合、国土交通省による東海地震豪雨の調査結果において、床上浸水した個人タクシー87 者で修理不能車両数 31 台とのことであったので、車両及び運搬具の資産額に 31/87 を掛け合わせた値を被害額とした。

### ・火災

火災の場合は、被害の影響を受けないとした。

## (2) 間接被害

間接被害については、被害額等の被害状況をもとに中小企業経営者に営業休止期間を予想して記入していただき、それをもとに変動費は減るものの、固定費は減らないと考え、営業休止期間中の費用や収益の減少を評価している。そして、仮に復旧前の稼働率は0%、復旧日数後に稼働率が100%に至るとしている。

そして、キャッシュフローの評価に必要な復旧費用、実際の稼働率の変化については、被害額や参考復旧日数を参考に中小企業経営者に入力していただくこととしている。

## (3) 復旧日数

復旧日数については、基本的に被害額等を参考に中小企業経営者に入力して戴くこととしているが、ライフライン関係の予想は困難であると考えられるので、ここでは簡便な方法として、震度別に復旧日数が設定されている三重県(1997)地震被害想定的方式を利用した。この方式では、阪神・淡路大震災のマクロ的な状況の分析結果から震度別の最終的な復旧日数をそれぞれ次の通り設定されている。

	水道	ガス	電気
震度6弱	半月	1ヶ月	1～2日
震度6強	1ヶ月	2ヶ月	3～4日
震度7	2ヶ月以上	3ヶ月以上	1週間

これより、平均的には、この半分の日数で復旧すると考え、次の通り震度別の復旧日数を設定した。

	水道	ガス	電気
震度6弱	7日	15日	1日
震度6強	15日	30日	2日
震度7	30日	45日	4日

なお、その他の災害(床上浸水、床下浸水)については、ライフラインの復旧日数は0としている。



そのほか、資産の復旧については、参考値を示しているが、それぞれ次の通りとしている。

全壊した建物等の平均的な復旧日数は木造住宅の完成までの日数が設計も含めおおむね8ヶ月程度であると考え、被害率が100%の場合に240日かかるとし、これに、建物の被害率を掛け合わせることで、被害率に応じた復旧日数を設定している。ただし床上浸水の場合は建物自体の損傷は少ないと考えられるので、最大30日で復旧するとした。

建物付属設備は、建物と同様とした。

機械及び設備については、明確な根拠となる数値が得られなかったが、ここでは全損の場合、復旧日数を1ヶ月（30日）とし、これに被害率をかけたものを復旧日数とした。

工具・器具等の復旧日数については、「阪神大震災におけるコンピュータ関連被害実態調査報告書」（神戸商工会議所）で半数以上の企業で1週間以内にはコンピュータ関連機器の復旧に至っていることから、平均的には4日で復旧するとし、これに工具・器具等の被害率をかけたものを復旧日数とした。

構築物については、機械及び設備と同様の考え方とした。

データの消失については、「阪神大震災におけるコンピュータ関連被害実態調査報告書」（神戸商工会議所）で1週間後には半数以上の企業でデータの復旧に成功していることから、平均的には4日で復旧するとし、これに工具・器具等の被害率を掛け合わせたものを復旧日数とした。



## 9.用語集

用語	意味
1. はじめに	
事業継続計画 (中小企業BCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等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企業存続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。</li> <li>・ Business Continuity Plan (BCP)・・・一般には事業継続計画と訳される。</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原材料の確保から最終消費者にいたるまでの財と情報の流れにかかわる全活動（開発・調達・製造・配送・販売等）を意味する。また、サプライチェーンを統合的に管理するための経営手法をサプライチェーンマネジメントという。</li> </ul>
緊急事態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地震や風水害等の自然災害やテロや火災、事故等の人為的災害といった従業員や中核事業等に対して重大な被害や影響を及ぼす可能性のある事態のこと。</li> </ul>
感染症	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 菌やウイルス等の病原体が体内に侵入して増殖し、発熱や下痢、咳等の症状を伴う病気のこと。</li> </ul>
心肺蘇生法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意識傷害や呼吸・循環機能の著しい低下または停止に至った人に対して、気道確保、人工呼吸や心臓マッサージ等の応急的な対応を行い、蘇生を試みるための方法のこと。</li> </ul>
キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社が得たお金から会社が活動するのに支払うお金を差し引いた余剰資金のこと。現金収支ともいう。商品受け渡しと金銭の授受がずれる商慣行により、損益計算書で示される利益と現金として手元にある利益（金額）がずれることがあり、その場合の手元にある利益がキャッシュフローに相当する。</li> </ul>
バックアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代替資源とほぼ同じ意味であるが、本指針では情報に関する代替をバックアップと呼んでいる。例えば、中核事業の継続に必要な情報を電子データ、紙データに関わらず複製を作成し、同じ災害で被災しない場所に保存しておくことが挙げられる。</li> </ul>
2. 平常時におけるBCP策定と運用（入門コース）	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共通の性質として次の2つの性質を含むため、影響度と発生頻度の観点から測定される事象のこと。 <ol style="list-style-type: none"> <li>①その事象が顕在化すると、好ましくない影響が発生する。</li> <li>②その事象がいつ顕在化するかが明らかでないという、発生の不確実性がある。</li> </ol> </li> </ul>
安否確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害が発生した場合に、従業員や顧客、従業員の家族等安全や被害の状況を確認すること。家族の安否確認は、過去の地震において市民が最も心配に思う事項の1つである。</li> </ul>

用語	意味
代替要員	・ 事業を継続するにあたり必要となる人が被害を受けて出社できない場合に代わりとなる要員のこと。例えば、複数班による交替勤務や複数業務を行える従業員の育成等が挙げられる。
衛星電話	・ 陸上、海上及び空での利用が可能な人工衛星を利用した移動体通信サービスのこと。通常の携帯電話に比べ、通信インフラの整備されていない場所での利用が可能であり、非常災害時にも有効に活用できるといった利点がある。
サブリーダー	・ BCP の策定・運用において、総務、財務、労務等の各部署の代表として、実施責任者である経営者を支え、各部署においては実質的な責任者として活動する人のこと。
公的支援制度	・ 平常時における事前の防災対策や緊急事態発生後の事業への支援を目的として、商工中金や自治体、政策投資銀行等が実施する中小企業を対象とした支援制度のこと。制度一覧は[資料 10]を参照のこと。
取引先企業	・ サプライチェーンにおいて取引のある企業のうち、製品やサービスを提供する顧客のこと。財や情報の流れで下流に位置する。
協力企業	・ 製品やサービスの創出のために、材料や部品の仕入業者や情報提供等の支援をしてくれる企業のこと。財や情報の流れで上流に位置する。
3. 平常時における BCP 策定と運用（基本、中級コース共通）	
リスクマネジメント	・ 企業を取り巻くリスクは大小様々であり、それらのリスクに優先順位を付けて未然防止活動等により全体としてリスクを最小化する活動のこと。また、そのための計画策定や見直し等を含めて継続的に運用していく仕組みのこと。
事業継続管理（中小企業 BCM）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業が事業継続計画を策定（構築）し継続的に運用していく活動や管理の仕組みのこと。①事業の理解、②BCP サイクル運用方針の作成、③ BCP の構築、④BCP 文化の定着、⑤BCP の訓練、BCP サイクルの維持・更新、監査といった活動が含まれる。</li> <li>・ 本書では、事業継続計画（中小企業 BCP）を策定し、それを適切な状態に維持するための様々な活動を継続的に実施するという意味で、「BCP サイクル」と表現している。</li> <li>・ Business Continuity Management (BCM)・・・一般には事業継続管理と訳される。</li> </ul>
BCP サイクル	・ 事業継続管理のこと（「事業継続管理（中小企業 BCM）」を参照のこと）。
BCP の発動	・ 緊急事態が発生した場合に、BCP を基に事業継続及び事業への影響を最小化するための対策を始めること。
4. 平常時における BCP の策定と運用	
中核事業	・ 会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業のこと。
重要業務	・ 中核事業を実施するために必要となる業務のこと。
ボトルネック	・ 本来は、瓶（ボトル）のくびれ（ネック）の意味。事業の継続や業務復旧の際に、その部分に問題が発生すると全体の円滑な進行の妨げとなるような要素。

用語	意味
目標復旧時間 (RTO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中核事業や基幹業務を復旧させなければならない目標時間のこと。</li> <li>・ Recovery Time Objective (RTO)</li> </ul>
ビジネスインパクト分析 (BIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中核事業の特定とそれに係るボトルネックを把握するプロセスのこと。</li> <li>・ Business Impact Analysis (BIA)</li> </ul>
災害復旧貸付	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 罹災した中小企業者向けに設備資金・運転資金を貸付ける国民金融公庫や中小企業金融公庫、商工組合中央金庫の支援制度のこと。被災中小企業に対する公的支援制度の一覧は、[資料 10]を参照のこと。</li> </ul>
代替資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業を継続するにあたり必要となるモノや人、情報等に関する資源が被害を受けて利用できない場合には、代わりとなる資源のこと。事業継続に係る各種資源の代替の情報については、[様式 08]を参照のこと。</li> </ul>
耐震化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建物の地震に耐える能力を高めることで、耐震診断により改修が必要と判断された場合に実施する補強を指す場合もある。建物全体で地震に耐える旧来の技術のほか、建物下層部の特殊な装置により地震エネルギーを吸収・遮断し上層部の揺れを低減する免震技術や、建物内部にエネルギーを吸収するダンパーを取り付けて建物を揺れにくくする制震技術を含めて耐震の概念で表す場合もある。</li> </ul>
二次災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ある災害が発生した場合に、それが原因となってその後に発生する災害のこと。例えば、地震の後に発生する火災や爆発等が挙げられる。</li> </ul>
応急救護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 負傷者に対して、救急車が到着するまでの間に、薬品や特別な器具を使用せずに実施する救命方法のこと。</li> </ul>
防災士	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「自助・共助・協働」を原則として、社会の様々な場で減災と社会の防災力向上のため活躍が期待され、かつそのために十分な「意識・知識・技能」を有する者として認証を受けた人のことをいい、NPO 法人日本防災士機構によって 2003 年に創設された民間資格である。防災士を数多く養成することによって、社会全体の防災力向上を実現することが防災士制度の目的である。</li> </ul>
総合訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BCP が定める実施事項を通して行う訓練のことであり、通報・連絡や消火、避難・移動、バックアップしているデータの取出し等の要素訓練が含まれる。</li> </ul>
意思決定訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急事態が発生したことを想定して、収集した情報を基に対処方針や具体的な対策事項について検討し決定する訓練。</li> </ul>
机上訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場の消火訓練等とは異なり、会議室等で実際の状況を想定して意思決定をする訓練のこと。災害対策本部の活動等を想定して実施されることが多い。</li> </ul>
要素訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応急対応における全体の活動を対象としたものではなく、避難や消火、緊急連絡といった活動の一部を採り上げて実施する訓練のこと。通報・連絡や消火、避難・移動、バックアップしているデータの取出し等の各訓練が挙げられる。</li> </ul>
事業影響度評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急事態が発生した場合の事業への影響について、従業員や施設・店舗、</li> </ul>

用語	意味
	設備、情報、ライフライン、財務等の幅広い視点から評価すること。事業に対する小さい影響よりも重大な影響を把握することが重要である。中核事業の影響評価については、[様式 07]が参考となる。
5. 緊急時における BCP の発動	
エスカレーション(escalation)	・ 緊急事態の進展に合わせて、対応体制を拡大したり、判断者をより上位者に移行したり、対策内容を高めていったりすること。
取引調整	・ 被災後に被災前と同様の取引を行うことが困難な場合に、取引先とその後の取引について調整すること。他社での一時的な代替生産等の対応が含まれる。
取引復元	・ 事業資源が復旧した時点で、代替生産等を引き上げ、被災前の取引に復元すること。
財務診断モデル	・ 復旧費用や今後のキャッシュフロー、不足資金を予測するための診断モデルのこと。本指針の【参考】を参照のこと。
警戒宣言	・ 地震の予知を基に地震の発生に備えるために国が発令する宣言のこと。現状では駿河湾沖を震源地とする東海地震のみが対象となっている。警戒宣言が発令された場合には、静岡県を中心とする地震防災対策強化地域では学校の休校や多くの企業活動の停止、交通規制等の様々な社会的規制が法律に基づき実施されることになっている。
土石流	・ 大雨等で崩れた山や谷の土砂が水と混ざって、非常に早いスピードで下流に流れる自然現象のこと。大きな岩等を先頭にして、時速 40~50 キロメートルで進むことがあり、逃げる場合には土石流の進行方向に対して直角に逃げる必要がある。
山腹崩壊	・ 山の中腹 (=山腹) が崩れる自然現象のこと。土砂崩れと呼ばれることもある。
内水氾濫	・ 堤防内の水は普段は河川に流れるが、河川の水位が上昇することにより水が河川に排水できずに堤防内で氾濫が生じること。
高潮	・ 台風や発達した低気圧により、海面が異常に上昇する自然現象のこと。海面が上昇することにより海水が堤防を越える場合や、高い波が堤防を越える場合があり、その結果、堤防内が浸水することがある。
避難勧告	・ 災害により住民に危険が生じた場合や危険が生じる可能性がある場合に、自治体が避難のための立ち退きを勧めるもの。同報無線や広報車等によって住民に伝えられる。
避難指示	・ 避難勧告より状況が悪化し避難すべき時期が切迫した場合に、自治体が避難のための立ち退きを勧めるもの。同報無線や広報車等によって住民に伝えられる。避難勧告より緊急性が高い。
ハザードマップ	・ 過去の災害や実地調査等を基に、災害により危険が予想される場所を表した地図のこと。防災マップや危険区域予測図と呼ばれることも。地震や津波、洪水のほかに、火山や落石・地すべり等のハザードマップがある。避難経路や避難場所等の避難に関する情報が盛り込まれていることが多く、自治体等により公開されている。

用語	意味
<b>6. 事前対策メニュー一覧</b>	
アンチウイルスソフト	・ コンピュータウイルスを発見し駆除するためのソフトウェアのこと。
インストール	・ ソフトウェアを使えるようにするために、ソフトウェアを構成するプログラムやデータ等をハードディスクにコピーし設定を行うこと。 ・ 「セットアップ」(setup)とも呼ばれることもある。
アップデート	・ 更新の意味。コンピュータウイルスは日々進化・多様化するため、コンピュータウイルスの情報やソフトウェアの内容を定期的に更新することが求められる。更新方法は各アンチウイルスソフトの説明書を参照のこと。
<b>7. BCP 様式類 (記入シート)</b>	
レビュー	・ 情報の更新が無いかなどについて確認すること。
<b>8. BCP 関連資料</b>	
危機管理	・ 危機が発生した場合または発生しつつある段階において、その被害を最小限にとどめるために実施する活動のこと。また、そのための計画策定や見直し等を含めて継続的に運用していく仕組みのこと。
図上訓練	・ 災害時を想定して、地図や被害想定地図等を用いて、状況整理や対応方針、対応事項の検討等を実践する訓練のこと。図上訓練以外にも、消火や避難といった実際に現場で活動する実働訓練もある。
<b>【参考】財務診断モデル</b>	
被害額	・ 被害を受けた設備や施設等の被害金額であり、過去の購入時の価格(簿価)に相当するもの。広義には、施設等の物的被害や従業員等の人的被害、機会損失等による間接被害を金銭換算したものが被害額になる。復旧で設備や施設を再調達する場合には現状の価格になるため、復旧費用は被害額よりも大きくなる場合が多い。
復旧費用	・ 被害を受けた設備や施設等を復旧するための費用であり、それらを再調達する場合には現状の価格が復旧費用となるため、過去の購入時の価格で計算される被害額よりも大きくなる場合が多い。
利益保険	・ 復旧までの生産減少や、休業の営業利益減、休業中に支払う給与・地代・租税公課等の「固定費」支出をカバーする保険。
減価償却	・ 施設や設備等の資産の価値が、使用年数が経過するにつれて減少するという会計上の考え方のこと。これらの資産は減価償却資産と呼ばれ、会計上は購入した時に全額が必要経費となるわけではなく、使用可能年数(耐用年数)に渡って分割して必要経費として取り扱うことになる。
再調達価格	・ 地震等で設備等の資産が被害を受けた場合に、その資産を再度購入する場合の値段のこと。一般的に、物価上昇等を考慮すると、被害を受けた資産を購入したときの価格よりも高くなることが多い。また、被害を受けた資産よりも高機能や高品質なものを購入することも考えられる。
簿価	・ 資産を購入した時の取得価格＝原価のこと。
全壊	・ 住家が滅失したもので使用が難しい被害。

用語	意味
半壊	・ 住家の損壊が甚だしいが補修すれば元通りに再使用できる被害。
アニュアルレポート	・ アニュアル (annual) は「例年の、年々の、年一回」のという意味があり、アニュアルレポートは年次報告を意味する。
コミットメントライン	・ 金融機関との契約期間中はいつでも好きな時に、一定の金額までは事前に定められた条件で、機動的に金融機関から借り入れできることを法的に確約 (コミット) した融資枠のこと。
ムーディーズ	・ 元本の償還や利払いの観点から債権の安全性を評価し、債権の格付けを行う会社の1つ。世界的に有名な会社。



【 50音順の索引 】

用語	引用段落	備考
あ行		
アップデート	6. 事前対策メニュー一覧	
アニュアルレポート	【参考】財務診断モデル	
RTO	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	=目標復旧時間
アンチウィルスソフト	6. 事前対策メニュー一覧	
安否確認	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
意思決定訓練	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
インストール	6. 事前対策メニュー一覧	
衛星電話	2. 平常時におけるBCPの策定と運用	
エスカレーション	5. 緊急時におけるBCPの発動	
応急救護	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
か行		
感染症	5. 緊急時におけるBCPの発動	
危機管理	8. BCP関連資料	
机上訓練	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
キャッシュフロー	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
協力企業	2. 平常時におけるBCPの策定と運用	
緊急事態	1. はじめに	
警戒宣言	5. 緊急時におけるBCPの発動	
減価償却	【参考】財務診断モデル	
公的支援制度	2. 平常時におけるBCPの策定と運用	
コミットメントライン	【参考】財務診断モデル	
さ行		
災害復旧貸付	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
再調達価格	【参考】財務診断モデル	
財務診断モデル	5. 緊急時におけるBCPの発動	
サプライチェーン	1. はじめに	
サブリーダー	2. 平常時におけるBCPの策定と運用	
山腹崩壊	5. 緊急時におけるBCPの発動	
事業影響度評価	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
事業継続管理	3. 基本方針と運用体制	
事業継続計画	3. 基本方針と運用体制	
重要業務	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
心肺蘇生法	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
図上訓練	8. BCP関連資料	
全壊	【参考】財務診断モデル	
総合訓練	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	
た行		
耐震化	4. 平常時におけるBCPの策定と運用	

用語	引用段落	備考
代替資源	4. 平常時における BCP の策定と運用	
代替要員	2. 平常時における BCP の策定と運用	
高潮	5. 緊急時における BCP の発動	
中核事業	4. 平常時における BCP の策定と運用	
土石流	5. 緊急時における BCP の発動	
取引先企業	2. 平常時における BCP の策定と運用	
取引調整	5. 緊急時における BCP の発動	
取引復元	5. 緊急時における BCP の発動	
な行		
内水氾濫	5. 緊急時における BCP の発動	
二次災害	4. 平常時における BCP の策定と運用	
は行		
ハザードマップ	5. 緊急時における BCP の発動	
バックアップ	4. 平常時における BCP の策定と運用	
半壊	【参考】財務診断モデル	
BIA	4. 平常時における BCP の策定と運用	=ビジネスインパクト分析
中小企業 BCM	1. はじめに	=事業継続管理
中小企業 BCP	1. はじめに	=事業継続計画
BCP のサイクル	3. 基本方針と運用体制	
BCP の発動	3. 基本方針と運用体制	
被害額	【参考】財務診断モデル	
ビジネスインパクト分析	4. 平常時における BCP の策定と運用	
避難勧告	5. 緊急時における BCP の発動	
避難指示	5. 緊急時における BCP の発動	
復旧費用	【参考】財務診断モデル	
防災士	4. 平常時における BCP の策定と運用	
簿価	【参考】財務診断モデル	
ボトルネック	4. 平常時における BCP の策定と運用	
ま行		
ムーディーズ	【参考】財務診断モデル	
目標復旧時間	4. 平常時における BCP の策定と運用	
や行		
要素訓練	4. 平常時における BCP の策定と運用	
ら行		
利益保険	【参考】財務診断モデル	
リスク	2. 平常時における BCP の策定と運用	
リスクマネジメント	1. はじめに	
レビュー	7. BCP 様式類（記入シート）	

## 10. 本指針の検討体制

本指針は、次のメンバーからなる有識者会議を開催し、その議論を踏まえて作成した。

### (1) 中小企業策定運用指針（第1版）の検討体制

#### 【有識者】

- 板橋 功 (公共政策調査会 第一研究室長)
- 江木 耕一 (兵庫県 公営企業管理者・前産業労働部長)
- 古後 博 (中小企業金融公庫 融資業務部長)
- 小林 誠 (インターリスク総研 総合リスクマネジメント部長)
- 斎藤 弘文 (シマト工業株式会社 代表取締役・協同組合三条工業会 理事長)
- 指田 朝久 (東京海上日動リスクコンサルティング 情報グループリーダー)
- 高橋 孝一 (損保ジャパン・リスクマネジメント 取締役営業企画部長)
- 戸田 藤男 (日本商工会議所 中小企業振興部長)
- 野田 健太郎 (日本政策投資銀行 政策企画部課長)
- 眞崎 達二郎 (眞崎リスクマネジメント研究所 代表)
- 森 英雄 (商工中金 組織金融部長)
- 渡辺 研司 (長岡技術科学大学 工学部助教授)
- 渡辺 道明 (中小企業基盤整備機構 経営基盤支援部長)

#### 【事務局】

- 児嶋 秀平 (中小企業庁 経営安定対策室長)
- 松田 均 (中小企業庁 経営安定対策室課長補佐)
- 楠瀬 謙一 (中小企業庁 経営安定対策室係長)
- 石井 麻美 (中小企業庁 経営安定対策室)
- 野口 和彦 (三菱総合研究所 研究理事)
- 木根原 良樹 (三菱総合研究所 主任研究員)
- 田山 裕信 (三菱総合研究所 主任研究員)
- 辻 禎之 (三菱総合研究所 研究員)
- 瀧 陽一郎 (三菱総合研究所 研究員)

## (2) 中小企業策定運用指針（第2版）の検討体制

### 【有識者】

- 梅田 晃士郎（商工組合中央金庫 組織金融部長）  
及川 勝（全国中小企業団体中央会 政策推進部長）  
大窪 正剛（日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 副部長）  
苧野 恭成（全国商工会連合会 企業支援部 部長）  
桂 浩晃（損害保険ジャパン 企画開発部 課長）  
木根原 良樹（三菱総合研究所 社会イノベーショングループ 主席研究員）  
指田 朝久（東京海上日動リスクコンサルティング 経営企画室 企画グループ 主席研究員）  
高橋 孝一（NKSJ リスクマネジメント 取締役 リスクコンサルティング 事業本部長）  
橋本 一郎（東京商工会議所 地域振興部 課長）  
渡辺 研司（名古屋工業大学大学院 工学研究科社会工学専攻 教授）

※ 50音順、敬称略

### 【事務局】

- 横尾 浩一郎（中小企業庁 経営安定対策室長）  
成瀬 輝男（中小企業庁 経営安定対策室 課長補佐（企画調整担当））  
永野 喜代彦（中小企業庁 経営安定対策室 企画調整一係長）  
原 敬徳（NKSJ リスクマネジメント 上席コンサルタント）  
横山 歩（NKSJ リスクマネジメント 主任コンサルタント）  
伊橋 貴之（NKSJ リスクマネジメント 主任コンサルタント）  
井口 洋輔（NKSJ リスクマネジメント 主任コンサルタント）  
吉田 勇氣（NKSJ リスクマネジメント 主任コンサルタント）

## 【参考】財務診断モデル(基本コース)

BCP サイクルの一環として、災害に遭遇した場合の貴方の会社の財務状況（復旧費用総額、キャッシュフローなど）を整理しておきます。

実際の災害時には、被災状況を反映した再検討を行い、復旧資金の調達計画の立案や融資に関する金融機関との相談の際に役立てて下さい。

なお、以降のページでは、財務診断を進めるための手順を示していますが、同様の手順に従った計算作業がエクセルファイル上で行えるようになっていきます。ダウンロードページから、エクセルファイルの「財務診断モデル基本コース」をダウンロードして、その中の指示に従って作業を行って下さい。計算が自動的に行われて、BCPに綴じるべき帳票が簡単に作成できます。

更に詳しく検討をしたい時は、中級コースを参照して下さい。また、地震以外あるいは、複数工場、複数事業で中核事業を継続する等のケースは、上級コースを参照して下さい。

## 参考.1 復旧費用の算定

あなたの会社の建物が、例えば震度6強の地震によって全壊するか半壊するかした場合、あなたの事業を再開するために、お金がどのくらい掛かるでしょうか。大体の金額で構いませんので、下の表を埋めて下さい。

復旧費用とは、災害時にあなたの会社の資産（建物や機械）が損壊し「資産の損害」が生じたとき、立て直す費用と、災害の結果あなたの会社の事業がストップし、その間「事業中断による損害」により発生する費用の二つを言います。

「事業中断による損害」に備えて、経験上月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を持っていることをお勧めします。

緊急時に備え、平時から「月商の1ヶ月分くらいの資金」を用意しておくのは、流動性リスクに対する経験則です。緊急事態発生直後は、工場や事務所の整備、事業再開への対策等で資金の手当てを考える暇はありません。また当面事業がストップすることを覚悟しなければなりません。そのために最低1ヶ月分くらいの出費を賄えるだけの資金を持っていることが必要となります。厳密には月商の1ヶ月分とは言えませんが、不測の出費なども考えて月商の1ヶ月分としました。

例えば、ソニーの2004年3月期アニュアルレポートでは、「ソニーは流動性確保のために、グループ全体で、年度における平均月次売上高および予想される最大月次借入債務返済額の合計の100%以上に相当する流動性を維持することを基本方針としています。」と書かれています。

表 参考. 1-1 復旧費用の算定（製造業）

（単位：千円）

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
機 械	建物全壊	日		
	建物半壊	日		
棚卸資産	全 損	日		
	半 損	日		
器具・工具等		日		
資産関係 計				(A)
事業中断損失				(B)
復旧費用 計				(A) + (B) = (C)

表 参考. 1-2 復旧費用の算定（卸・小売業）

（単位：千円）

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
商 品	建物全壊	日		
	建物半壊	日		
器具・備品		日		
資産関係 計				(A)
事業中断損失				(B)
復旧費用合計				(A) + (B) = (C)

表 参考. 1-3 復旧費用の算定（建設業）

（単位：千円）

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
会社建物	全 壊	日		
	半 壊	日		
建設機械 運搬具	全 壊 <sup>1</sup>	日		
	半 壊 <sup>1</sup>	日		
建設現場	全 壊 <sup>2</sup>	日		
	半 壊 <sup>2</sup>	日		
資産関係 計				(A)
事業中断損失				(B)
復旧費用合計				(A) + (B) = (C)

建設業の場合の復旧費用の算定は事業の規模・形態によって異なり、一律に計算することは難しいと考えますが、標準的なパターンを示します。

注1) 建設機械・運搬具についてはリースのケースが多く、その場合の損害はリース会社に転嫁されます。

注2) 建設現場については「民間連合協定」約款に基づき工事請負契約を締結していれば「不可抗力による損害」については善良な管理者としての注意をしていたと認められれば、損害は施主の負担になります。

貴方の会社が持ち込んでいる諸機材などは貴方の会社の損失になりますから、注意して算定しましょう。



## 参考.2 損害保険の整理

あなたの会社の損害保険の付保状況を見ておきましょう。  
別表を参考に災害の種別ごとの損害保険の加入状況の整理をしましょう。

資産（財物）の損害への対策としては、基本は火災保険契約で対応することになります。火災保険と言っても、色々な種類があり、担保内容も異なっていますので、よく確認する必要があります。また、事業中断の損害に対しては利益保険で対応することになります。

あなたの会社も火災保険は付けている筈です。問題は付保している保険契約の内容がどのような災害をどこまで補償することになっているかです。事業中断の損害に関しても、どの範囲まで補償して貰えるかが重要な点です。

欧米の企業では殆どが利益保険に加入していますが、わが国の企業の加入率は20%以下と言われています。利益保険に入っていないということは、万一の災害や事故の場合のキャッシュフロー対策が講じられていないという恐れがあります。

また、最近では新しいタイプの保険が販売されており、損害保険会社によって担保内容が異なっている保険もあります。別表はある損害保険会社の例です。これを、参考にして、損害保険会社・扱い代理店と相談して、貴方の会社の損害保険の付保状況を確認し、適切な損害保険を付けることをおすすめします。

各種災害について、損害保険では下記の分類をしています。この分類をもとに損害保険会社・扱い代理店に契約内容を正確にご確認下さい。

### 【自然災害等】

1. 落雷
2. 風・ひょう・雪災                      台風・旋風・暴風・暴風雨等の風災、ひょう災、豪雪・なだれ等の雪災
3. 水害                                      台風・集中豪雨等による川の氾濫等
4. 地震                                      地震・噴火・津波による火災・損壊・埋没・流出等

### 【人災等】

5. 火災                                      失火やもらい火、消防活動による水濡れ・破壊
6. 破裂・爆裂                              ガス爆発等（ボイラー・タービンの爆発不担保）
7. 飛来・落下・衝突                      自動車の飛び込み等
8. 水濡れ                                      給排水設備の事故等による。

- 9. 破壊 騒擾・労働争議等による。
- 10. 盗難 建物内の什器、商品、現金等
- 11. 破損 建物、什器、商品等

【その他】

テロ  
集団感染

表 参考. 2-1 資産の損害に対する損害保険の加入状況の検討

○あなたの会社の現在付保されている火災保険は、保険金額を時価（再調達価格—経年減価）または新価（再調達価格）のいずれで契約していますか。

概ね、右のような契約形態 があります。いずれの保険 に加入していますか。→		火災保険 (資産の損害対策)			
		普通火災(一 般物件)	普通火災 (工場物件)	店舗総合保険	オールリスク型
加入の有無					
		【付保対象】			
		建 物		(保険金額	千円)
		什器備品・機械設備等		(保険金額	千円)
		商品・製品等		(保険金額	千円)
自 然 災 害	①落雷	○	○	○	○
	②風・雹・雪災	○ <sup>1</sup>	○ <sup>1</sup>	○ <sup>1</sup>	○ <sup>1</sup>
	③水害	×	×	△ <sup>2</sup>	○ <sup>3</sup>
	④地震	×	×	△ <sup>4</sup>	△ <sup>4</sup>
人 災 等	⑤火災	○	○	○	○
	⑥破裂・爆裂	○	○	○	○
	⑦飛来・落下・衝突	×	△ <sup>5</sup>	○	○
	⑧水濡れ	×	○	○	○
	⑨破壊	×	△ <sup>5</sup>	○	○
	⑩盗難	×	×	△ <sup>6</sup>	○ <sup>7</sup>
	⑪破損	×	×	×	○ <sup>8</sup>
そ の 他 I	テロ	×	×	×	×
そ の 他 II	電氣的機械的的事故	×	×	×	○ <sup>9</sup>

表 参考. 2-1 資産の損害に対する損害保険の加入状況の検討(続き)

災害の際の 出費	臨時費用	△ <sup>10</sup>	○ <sup>11</sup>	○ <sup>11</sup>	○ <sup>11</sup>
	残存物片付費用	△ <sup>12</sup>	△ <sup>13</sup>	△ <sup>13</sup>	○ <sup>14</sup>
	失火見舞費用	○ <sup>15</sup>	○ <sup>15</sup>	○ <sup>15</sup>	○ <sup>15</sup>
	地震火災費用	○ <sup>16</sup>	○ <sup>17</sup>	○ <sup>16</sup>	○ <sup>18</sup>
	修理付帯費用	△ <sup>19</sup>	△ <sup>20</sup>	△ <sup>19</sup>	○ <sup>21</sup>

注1) 損害額が20万円以上の場合

注2) 建物：最大損害額70%、建物内の什器・設備・商品：最大保険金額の5%  
(100万円限度)

注3) 損害額の100% 屋外空調設備等を含む。(損害保険会社によって補償内容が異なる場合がある。)

注4) 居住用建物(店舗併用住宅・寮等)と収容の家財

注5) 損害額が20万円以上の場合

注6) 建物・什器、現金30万円限度、預貯金証書最高300万円

注7) 建物・什器・屋外空調・商品、現金\_\_\_\_\_万円限度、預貯金証書最高\_\_\_\_\_万円

注8) ①~④、⑤~⑩以外の不測かつ突発的 사고を補償。限度額の確認が必要。

注9) 建物内の機械設備・構内のユーティリティが付保対象の場合

注10) ①②⑤⑥の事故が対象。損害保険金の30%を支払う。1事故1構内500万円限度。

注11) ①②、⑤~⑨の事故が対象。損害保険金の30%を支払う。1事故1構内500万円限度。

注12) ①②⑤⑥の事故が対象。損害保険金の10%限度。

注13) ①②、⑤~⑨の事故が対象。損害保険金の10%限度。

注14) ①~③、⑤~⑪の事故が対象。損害保険金の10%限度。

注15) ⑤⑥の事故が対象。被災世帯数または法人数×20万円。1事故につき契約金額の20%限度。

注16) 対象が半焼した場合 1事故1構内につき契約金額×5%、最高 300万円

注17) 対象が半焼した場合 1事故1構内につき契約金額×5%、最高2000万円

注18) 対象が半焼した場合 1事故1構内につき契約金額×\_\_%、最高\_\_\_\_\_万円

注19) 仮店舗・事務所等の賃借費用等 ①⑤⑥の事故が対象。契約金額×30%または1000万円のいずれか低い額が限度。

注20) 仮店舗・事務所等の賃借費用等 ①⑤⑥の事故が対象。契約金額×30%または 最高

5000万円のいずれか低い額が限度。

注2 1) 仮店舗・事務所等の賃借費用等 ①⑤⑥の事故が対象。契約金額×\_\_\_\_%または 最高\_\_\_\_\_万円のいずれか低い額が限度。

○建設業に対しては、別に建設工事保険があり、天災は特約の対象になっています。



表 参考. 2-2 事業中断の損害に対する保険の加入状況の検討(続き)

その他 I	集団感染等による 操業停止	×	×	×
その他 II	構外ユーティリティ 設備の供給の停止	△	△	○
	隣接物に生じた①～ ③、⑤～⑪の事故	×	△	○
	電氣的・機械的の事故	×	△	○

△ は、特約を付帯した場合に担保されます。

## 参考. 3 緊急時に使える資金

緊急時には、応急対策のための費用や従業員の給料、仕入品への支払などの運転資金が必要になります。下記の表を埋めて下さい。

表 参考. 3-1 手元資金の状況

(単位：千円)

種 類	金 額	投入時期	備 考
現金・預金		即時可能	
損害保険金		支払までに時間がかかる	扱い代理店に聞いてみましょう
会社資産売却		換金までに時間がかかる	株券などを保有していますか
経営者から支援		経営者の意向次第	社長のお金を注ぎ込みますか
計 (D1) <sup>1</sup>			

注1) (D1)は自力で賄える手元資金額です。これに対して借入可能金額を含めた資金額(D2)については、中級コースで検討します。



## 参考.4 財務診断とキャッシュフロー対策

### (1) 財務診断

手元資金と復旧費用を比較します。

#### ①手元資金（D1） > 復旧費用（C）

この場合は一安心です。緊急時は、お金の心配なしに、復旧対策に集中しましょう。

#### ②手元資金（D1） < 復旧費用（C）

この場合は、下記の災害時貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

### (2) キャッシュフロー対策

#### ①現金・預金の保有

災害発生後1ヶ月分の支出を賄える現金・預金を保有していることが望ましいと考えます。参考.1で触れましたように、不測の出費にも備え、月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を持っていることをお勧めします。

#### ②災害時の融資制度

運転資金・復旧資金が不足する場合は、災害時に設置される「特別相談窓口」に相談に行くことをお勧めします。小規模企業共済制度の災害時貸付制度、国民生活金融公庫・中小企業金融公庫・商工組合中央金庫・保証協会（含むセーフティネット保証）の貸付制度があり、被災した中小企業に対して弾力的に相談を受け付けてくれます。

#### ③事前対策の考え方

事前に対策を講じておけば、災害時の復旧費用総額は間違いなく減少します。事業の継続に重大な影響を与える欠陥がある場合は、借入をしてでも事前に対策を講ずることは当然です。

## 【参考】財務診断モデル(中級コース)

BCP サイクルの一環として、災害に遭遇した場合の貴方の会社の財務状況（復旧費用総額、キャッシュフローなど）を予測します。エクセルファイルをダウンロードしてお使い下さい。

平常時に診断することで、緊急時の財務対策を予習して下さい。また、診断結果を踏まえ、手元資金の確保、損害保険や組合共済の加入、強化、政府の災害復旧貸付制度の利用等の事前対策に着手して下さい<sup>1</sup>。

事業継続対策の検討・実施に当たっては、融資・担保のことが絡みますから、従来の取引金融機関にも色々と相談されることをお勧めします。損害保険会社、扱い代理店にも損害保険の内容、防災対策などについて相談して下さい。

実際の災害時には、被災状況を反映した再検討を行い、復旧資金の調達計画の立案や融資に関する金融機関との相談の際に役立てて下さい。

なお、以降のページでは、財務診断を進めるための手順を示していますが、同様の手順に従った計算作業がエクセルファイル上で行えるようになっています。ダウンロードページから、エクセルファイルの「財務診断モデル中級コース（貴社の業種に応じて製造業、卸・小売業、建設業のいずれかを選択して下さい）」をダウンロードして、その中の指示に従って作業を行って下さい。計算が自動的に行われて、BCPに綴じるべき帳票が簡単に作成できます。

本モデルは、単一事業所で地震災害の場合を前提として製造業、卸・小売業、建設業のケースを記述しています。地震以外あるいは、複数工場、複数事業で中核事業を継続する等のケースは、上級コースを参照して下さい。

注1) 本モデルでは、損害保険の加入や事前対策の有無によって、災害時の財務状況がどう「変化」するかを検討することが出来ます。

## 参考.1 復旧費用の算定

### (1) 復旧費用とは（「損害の金額」と「復旧費用」の違い）

災害時にあなたの会社の資産（建物や機械）が損壊し「資産の損害」が生じます。これが直接損害です。また、その結果あなたの会社の事業がストップし、「事業中断による損害」が発生します。これが間接損害です。

財務診断において、キャッシュフローを検討する場合は「損害の金額＝直接損害＋間接損害の金額」ではなく、「復旧費用＝事業を再開するのに必要な費用の総額（C）」が問題になります。

直接損害の金額は再調達価格（損壊した資産と同じ資産を今購入したらいくら支払わなければならないか。）です。然し、建物や機械を復旧する場合には、この際、建物の構造を木造から鉄骨造りに換える。あるいは最新式の機械に更新することもあり得ます。場合によっては設備を縮小することもあるかま知れませんが、ですから、再調達価格は「復旧費用」とは、必ずしも同じではありません。

「事業中断による損害」に対しては、財務診断では「事業中断によるキャッシュフローの悪化額」を計算する必要があります。この場合は、現金で流出しない減価償却費の金額を考慮する必要があります。

あなたの企業が災害に見舞われたとき、その影響は金額的にどうなるのかを、本モデルで順次考えて行きましょう。

なお、資産の損害（直接損害）の算定にあたっては、再調達価格を使用します。財務諸表上の資産の簿価は減価償却後なので、その資産を再度購入する場合の値段（再調達価格）とは異なることを前提としています。

損害保険の世界では、基本コース参考. 2に記載したように、時価（再調達価格—経年減価）、新価（再調達価格）と言う概念があり、どちらで損害保険契約をするかで、補償される金額が異なってきます。新価（再調達価格）で補償される契約を結ぶべきです。（それでも復旧費用に満たない場合もありますが、損害保険は実損を填補するものです。）

## (2) 損益計算書・製造原価計算書のデータ入力

次のデータをエクセルシートに入力すると、自動的に直接原価計算による損益計算書・製造原価計算書を作成します<sup>1</sup>。その結果を財務診断に使用します。

### ① 製造業のケース

#### 1) 損益計算書

最近の損益計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-1 損益計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額
売上高	
売上原価	
1. 期首製品棚卸高	
2. 当期製品製造原価 (内減価償却費)	(            )
3. 期末製品棚卸高	
売上原価 (上記 1 + 2 - 3)	
売上総利益	
一般管理費および販売費 (内減価償却費)	(            )
営業利益	
営業外収益	
営業外費用	
経常利益	
特別利益	
特別損失	
税引前当期純利益	
法人税・住民税	
税引後当期純利益	

注1) 直接原価計算 (Direct Costing) とは、製造原価・一般管理費・販売費を変動費と固定費に分けて、表示する会計技法です。キャッシュフローのシミュレーションを行なうにあたっては、直接原価計算の変動費・固定費の数字を用いるので、先ず直接原価計算による損益計算書を作成します。計算方法の内容は上級コースに示してあります。

固定費と変動費の分解については、中小企業庁編平成15年度調査 「中小企業の原価指標」(株式会社 同友館 ISBN 4-496-03706-8) P. 11-14が参考になります。(上級コースP・164に転記。) 固定費か変動費かが不明な費用は固定費に算入しておけば固めの計算が出来ます。

## 2) 一般管理費・販売費

一般管理費及び販売費の内訳につき、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-2 一般管理費・販売費の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎ 1. 販売員給与手当		
◎ 2. 販売員旅費		
◎ 3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎ 5. 役員給与手当		
◎ 6. 事務員給与手当		
◎ 7. 減価償却費		
◎ 8. 地代・家賃		
◎ 9. 修繕費		
◎ 10. 事務用消耗品費		
◎ 11. 通信費・交通費		
◎ 12. 雑費		
13. その他(固定費・変動費を判断)		
一般管理費・販売費 計		

注) ◎は固定費

### 3) 製造原価

最近の製造原価計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-3 製造原価計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
I. 材料費		
1. 期首材棚卸高		
2. 当期材料仕入高		
合 計 (1+2)		
3. 期末材料棚卸高		
当期材料費 (1+2-3)		
II. 労務費 (1+2)		
◎1. 基本給		
◎2. 諸手当、福利厚生費		
当期労務費		
III. 経費		
1. 電力費		
2. ガス・水道料		
3. 運賃		
4. 減価償却費		
5. 修繕費		
6. 租税・公課		
7. 不動産賃借料		
8. 保険料		
9. 旅費・交通費		
◎10. 通信費		
11. 外注加工費		
◎12. 雑費		
13. その他 (固定・変動費を判断)		
当期経費		
1. 当期製造総費用 (I + II + III)		
2. 期首仕掛品棚卸高		
合 計 (1+2)		
3. 期末仕掛品棚卸高		
当期製品製造原価 (1+2-3)		

## ② 卸・小売業のケース

### 1) 損益計算書

最近の損益計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1—4 損益計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額
売上高	
売上原価	
1. 期首商品棚卸高	
2. 当期商品仕入れ高	
3. 期末商品棚卸高	
売上原価 (上記 1 + 2 - 3)	
売上総利益	
一般管理費および販売費 (内減価償却費)	(            )
営業利益	
営業外収益	
営業外費用	
経常利益	
特別利益	
特別損失	
税引前当期純利益	
法人税・住民税	
税引後当期純利益	

注) 卸・小売業の場合売上原価は総て変動費になります。



## 2) 一般管理費・販売費

一般管理費及び販売費の内訳につき、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-5 一般管理費・販売費の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎ 1. 販売員給与手当		
◎ 2. 販売員旅費		
◎ 3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎ 5. 役員給与手当		
◎ 6. 事務員給与手当		
◎ 7. 減価償却費		
◎ 8. 地代・家賃		
◎ 9. 修繕費		
◎ 10. 事務用消耗品費		
◎ 11. 通信費・交通費		
◎ 12. 雑費		
13. その他（固定・変動費 を判断）		
一般管理費・販売費 計		

注) ◎は固定費

### ③ 建設業のケース

建設業の場合の直接原価計算は事業の規模・形態によって異なり、一律に計算することは難しいと考えますが、標準的なパターンを下記します。

#### 1) 損益計算書

最近の損益計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-6 損益計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額
売上高 完成工事高	
売上原価 完成工事原価 (内減価償却費)	( )
売上総利益 完成工事総利益	
一般管理費および販売費 (内減価償却費)	( )
営業利益	
営業外収益 営業外費用	
経常利益	
特別利益 特別損失	
税引前当期純利益 法人税・住民税	
税引後当期純利益	

## 2) 一般管理費・販売費

一般管理費及び販売費の内訳につき、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-7 一般管理費・販売費の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎ 1. 販売員給与手当		
◎ 2. 販売員旅費		
◎ 3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎ 5. 役員給与手当		
◎ 6. 事務員給与手当		
◎ 7. 減価償却費		
◎ 8. 地代・家賃		
◎ 9. 修繕費		
◎ 10. 事務用消耗品費		
◎ 11. 通信費・交通費		
◎ 12. 雑費		
13. その他 (固定・変動費を判断)		
一般管理費・販売費 計		

注) ◎は固定費

### 3) 完成工事原価

最近の完成工事原価計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-8 完成工事原価計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
<b>I. 材料費</b> 1. 主要材料費 2. 買入部品費 3. 補助材料費 4. 仮設材料の損耗額 5. 仮設材料の賃借料 当期材料費 (1 + 2 + 3 + 4 + 5)		
<b>II. 労務費</b> ◎1. 直接労務費 <sup>1</sup> ◎2. 間接労務費 <sup>1</sup> ◎3. 福利厚生費 <sup>1</sup> 当期労務費 (1 + 2 + 3)		
<b>III. 経費</b> 1. 電力費 2. ガス・水道料 3. 燃料費 4. 運賃 ◎5. 減価償却費 ◎6. 修繕費 ◎7. 租税・公課 ◎8. 不動産賃借料 ◎9. 保険料 ◎10. 旅費・交通費 ◎11. 通信費 12. 外注加工費 ◎13. 雑費 14. その他(固定・変動費を判断) 当期経費		
当期完成工事原価 (I + II + III)		

注1) 労務者が直備でない場合は変動費になります。

### (3) 資産復旧費用の算定

貴方の会社が災害に遭遇した場合にどうなるか、出来るだけ、経営者として、貴方自身で  
大まかに見積って見て下さい。そして、貴方の納得のいく復旧費用の金額を算定して見て下  
さい。もしここでの記入について、参考となる値がな困難でしたら、(4)に進んで、参考値  
をもとに、復旧期間や復旧費用を計算して下さい。

下記は地震の場合を想定しています。その他の災害の場合はこれに準じて見積って下さい。

表 参考. 1-9 資産の復旧費用の算定（製造業のケース）

（単位：千円）

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
機 械	建物全壊	日		
	建物半壊	日		
棚卸資産	全 損	日		
	半 損	日		
器具・工具等		日		
電 気		予め設定 <sup>1</sup>		
ガ ス		予め設定 <sup>1</sup>		
水 道		予め設定 <sup>1</sup>		
計		最長 日	(合計) (A)	

表 参考. 1-10 資産の復旧費用の算定（卸・小売業のケース）

（単位：千円）

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
商 品	全 損	日		
	半 損	日		
器具・工具等		日		
電 気		予め設定 <sup>1</sup>		
ガ ス		予め設定 <sup>1</sup>		
水 道		予め設定 <sup>1</sup>		
計		最長 日	(合計) (A)	

表 参考. 1-1-1 資産の復旧費用の算定（建設業のケース）

（単位：千円）

	損害の程度	復旧期間	復旧費用	備考
会社建物	全壊	日		
	半壊	日		
建設機械 ・運搬具	全損 <sup>2</sup>	日		
	半損 <sup>2</sup>	日		
建設現場	全壊 <sup>3</sup>	日		
	半壊 <sup>3</sup>	日		
電気		予め設定 <sup>1</sup>		
ガス		予め設定 <sup>1</sup>		
水道		予め設定 <sup>1</sup>		
計		最長 日	(合計) (A)	

建設業の場合の復旧費用の算定は事業の規模・形態によって異なり、一律に計算することは難しいと考えますが、標準的なパターンを示します。貴方の会社自体の状況を考えて、自身で算定して下さい。

注1) 電気・ガス・水道の復旧は自治体によっては予想が示されていますから、参考にして下さい。ただ、災害の種類や強さが違えば使えない場合がありますので注意が必要です。貴方の会社の設備が復旧しても、電気・ガス・水道が復旧していなければ稼動出来ません。また、電気・ガス・水道が復旧しても、貴方の会社の設備が復旧していなければ、やはり稼動出来ません。両方を比べて、貴方の会社の事業がストップする期間を考えて見て下さい。

注2) 建設機械・運搬具についてはリースのケースが多く、その場合の損害はリース会社に転嫁されます。

注3) 建設現場については「民間連合協定」約款に基づき工事請負契約を締結していれば

「不可抗力による損害」については善良な管理者としての注意をしていたと認められれば、損害は施主の負担になります。

貴方の会社が持ち込んでいる諸機材などは貴方の会社の損失になりますから、注意して算定しましょう。

予想が上手く出来ない場合、財務対策としては大きな災害の場合の復旧期間は大事を取って1ヶ月は見ておくべきです。

細かく計算する前に、経営者としてごく大まかに金額を算定して見て下さい。

近隣の火災により類焼の可能性の大きい地区では、近隣の火災によって類焼する場合も想定しておく必要があります。

#### (4) 資産の復旧費用・営業再開日の予測

参考. 1. 3で復旧費用・復旧期間が入力できた方は、本項(参考. 1. 4)は読まなくて結構です。それ以外の方、先ず、重大な影響を及ぼす地震の場合について計算して見ましょう。

例えば、貴方の工場が震度6強の地震によってどうなるか、あなた自身で復旧費用を見積もって見て下さい。下表の順序で試算して見ましょう。

##### ① 主な保有資産および防災対策の状況

主な保有資産および防災対策の状況を以下の欄にご記入下さい。

表 参考. 1-12 主な保有資産

	科 目	中核事業を担う資産について記入	回 答	
	償却資産	建 物	建物の再調達価格 (単位: 千円)	
建物保有: 1、賃貸: 0				
建 物		建築年代 1981年以降: 1 1971-1980年: 2 1961-1970年: 3 1951-1960年: 4 1950年以前: 5		
		建物構造 木造: 1 鉄筋コンクリート造・鉄骨鉄筋コンクリート造: 2 鉄骨造: 3 軽量鉄骨造: 4		
		建物附属設備	再調達価格 (単位: 千円)	
		機械及び装置	再調達価格 (単位: 千円)	
		器具及び備品等	再調達価格 (単位: 千円)	
建物以外の資産		それぞれを記入		
構築物		再調達価格 (単位: 千円)		
車両及び運搬具		再調達価格 (単位: 千円)		
棚卸資産	再調達価格 (単位: 千円)			

表 参考. 1-13 防災対策の実施状況

	質 問	回 答
全般的な 対策の状 況	消火器と火災報知機を設置している。はい：1、いいえ：0	
	重要なデータをバックアップしている。はい：1、いいえ：0	
	自動スプリンクラー消火装置を設置している。はい：1、いいえ：0	
建物の 対策状況	耐震補強の有無 有：1 無：0	
機械及び 装置の 対策状況	アンカーボルトで固定するなど転倒しないようにしている割合（％）	
	浸水に対する対策をとっている割合（％）	
器具及び 備品等の 対策状況	安定した設備に取り付けたり、転倒・落下防止をしている割合（％）	
在庫資産 の対策状 況	転倒・落下防止をしている割合	
	洪水が来ても問題ないくらい高い位置に上げておいている割合（％）	



## ② 災害の種類と被害予想

まず対象とする災害の種類を選んでください。その災害に対して予想される被害額や被害状況・割合が求められます。ただし、これらは平均的な状況を想定したものであることにご留意下さい。

表 参考. 1-14 災害の選定

災害の種類	地震震度6強	: 1
	地震震度7	: 2
	水害床上浸水	: 3
	火災	: 4
対象とする災害 (番号)		

表 参考. 1-15 予想される被害 (参考値)

直接被害額 (単位: 千円)		被害状況	
建 物		被害の状況	一部損壊
建物附属設備		被害を受ける資産の割合	%
機械及び装置		被害を受ける資産の割合	%
工具・器具・備品		被害を受ける資産の割合	%
構築物		被害の状況	一部損壊
車両及び運搬具		被害を受ける資産の割合	
棚卸資産		被害を受ける資産の割合	
計			

なお、これらの被害額の算定にあたって必要となる被害状況は、阪神・淡路大震災等の災害事例をもとに設定された被害推計手法を主に利用し、既存の手法にないものは、適宜、過去の被害状況に係る文献等ををもとに参考値を設定している。手法の詳細は、「8. BCP 関連資料」に示す。

### ③復旧状況の予測

予想される復旧費用、復旧日数及び復旧後ほぼもとの稼働率に戻るのに要する日数について、必要に応じて参考費用や参考復旧日数も踏まえて、だいたいの目安をお考えの上、以下の欄にご記入下さい。

表 参考. 1-16 復旧費用の予想（業務が再開出来る程度の当面の復旧を想定）

予想復旧費用（単位：千円）	参考費用
建物	
建物附属設備	
機械及び装置	
工具や器具及び備品	
構築物	
車両及び運搬具	
在庫（棚卸）資産	
合計	

表 参考. 1-17 復旧日数の予想

復旧に要する資源等	復旧日数	参考（標準的な復旧日数）	事業再開に不可欠なものに1を入力
電気			
水道			
都市ガス			
↑LPガス利用の場合は「当面の営業に不可欠なものに1を入力」に0を入力			
建物			
建物附属設備			
機械及び装置			
工具や器具及び備品			
構築物			
車両及び運搬具			
データ等の情報の消失			
営業再開日数予想結果			

## (5) 事業中断によるキャッシュフローの悪化額 (B) の算定

貴方の会社が、一定の期間事業がストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B) は、5. 1. 2で貴方の会社の損益計算書、製造原価計算書などのデータを入力することにより、自動的に算出されます。下表以外の数値も適宜算出可能です。

表 参考. 1-18 事業が1ヶ月間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)  
(単位：千円)

科 目		1 月 月	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営 業 収 入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-19 事業が2ヶ月間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)  
(単位：千円)

科 目		1ヶ月×2	2ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営 業 収 入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-20 事業が3ヶ月間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)  
(単位：千円)

科 目		1ヶ月×3	3ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営 業 収 入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-21 事業が10日間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)  
(単位 千円)

科 目		1ヶ月×10/30	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営業 収入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-22 事業が20日間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)  
(単位 千円))

科 目		1ヶ月×20/30	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営業 収入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-23 事業がN日間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)  
(単位 千円))

科 目		1ヶ月×N/30	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営業 収入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

上記計算は何れも事業の稼働率0%の場合ですが、稼働率30%とか100%以上などについては、後記キャッシュフロー検討表の作成のところで検討します。

## (6) 復旧費用総額の算定

復旧費用総額 (C) を計算しましょう。

(資産の復旧費用+事業中断によるキャッシュフローの悪化額) の合計を復旧費用総額として、このあと財務的な検討を行うこととします。

あなたは (C) の金額について、どう思いますか。大きすぎて会社の再建は不能だと思いますか。まず、金額を計算して見るのが、事業継続計画の具体化に繋がります。

表 参考. 1-24 復旧費用総額 (C) の算定

(単位: 千円)

項目	資産の復旧費用 金額	事業中断によるキャッ シュフローの悪化額	復旧費用総額
金額	(A)	(B)	(A) + (B) = (C)

○建設業の場合は、(A) (B) 共に事業の規模・形態によって異なり、一律に計算することは難しいと考えます。貴方の会社自体の状況を考えて算定して下さい。

## 参考.2 復旧費用の調達

復旧費用の調達について検討しましょう。手元資金で復旧費用は賅えますか。下記の表に数字を入力して下さい。

### (1) 自力で賅えるケース

復旧費用総額(C)が手許資金(D1)を下回れば、自力で賅えます。(C<D1)

あなたの会社は災害時にはお金のことは心配しないで、復旧対策に専念して下さい。しかし、お金の心配は要らなくとも、防災事前対策を平素から行って、社員の生命の保護とあなたの会社の存続の可能性を高めるための努力をするのは当然のことです。

なお、緊急時に備えて、手元现金・預金は月商の1ヶ月分くらいは持っているようにしましょう<sup>1</sup>。

表 参考. 2-1 復旧費用の調達

(単位：千円)

復旧費用総額		調達可能金額		過不足金額
(復旧費用) 資産の復旧費用 (A)	事業中断によるキャッシュフローの悪化額 (B)	現金・預金		
		損害保険金		
		会社資産売却		
		会社調達分 計		
		経営者から支援		
計 (A) + (B) = (C)		手元資金 計 (D1)		C<D1

注1) 緊急時に備え、平時から「月商の1ヶ月分くらいの資金」を用意しておくのは、流動性リスクに対する経験則です。

例えば、ソニーの2004年3月期アニュアルレポートでは、「ソニーは流動性確保のために、グループ全体で、年度における平均月次売上高および予想される最大月次借入債務返済額の合計の100%以上に相当する流動性を維持することを基本方針としています。(中略)手元流動性の定義に含まれるものの総額は1兆1,180億円でした。その内訳は(a)現金・預金および現金同等物、定期預金の総額が6,011億円、(b)財務格付け“c”以上の銀行と締結したコミットメントラインの総額が5,169億円となっており、このうち5,156億円が未使用でした。ソニーはオペレーションの必要性により、ムーディーズによる財務格付け“c”未満の銀行ともコミットメントライン契約を締結しており、その額は3,028億円です。」と記しています。

## (2) 自力で賄えないケース

復旧費用総額(C)が手許資金(D1)の金額を上回ると、自力では賄えません。

( $C > D1$ )

新規借入必要金額(E)を下表のように計算します。

表 参考. 2-2 借入必要金額の算定

(単位：千円)

復旧費用総額		調達可能金額		過不足金額
(復旧資金) 設備の復旧費用(A)  事業中断によるキ ャッシュフローの 悪化額(B)		手許現金・預金 損害保険金 会社資産売却		
		会社調達分		
		経営者から支援		
		手元資金 計(D1)		
		新規借入金額 (C-D1)	(E)	
計(C)		計(D2)		C=D2

次に、貴方の会社は、どの程度の新規借入が可能でしょうか。下記の表で計算してみましよう。既往借入金年間約定返済額を入れて頂けば、後は自動的に計算されます。先ず、現状で検討します。緊急事態後、2年たったなら少なくとも現状には復帰しているものと仮定しています。返済期間が異なる場合は、各々のケースで計算して下さい。下記の(e)の金額以上借りると、貴方の会社は返済が出来ないということになります。

表 参考. 2-3 返済原資の計算

(単位：千円)

科 目	金 額
I. 税引後当期純利益 <sup>1</sup>	
II. 年間減価償却金額 <sup>1</sup>	
III. 返済原資合計 (I + II) <sup>1</sup>	
IV. 既往借入金年間約定返済額 <sup>2</sup>	
V. 新規借入金返済原資(年間)(III - IV)	
VI. 新規借入可能金額 (V × 8) <sup>3</sup>	(e)

注1) 数字は自動的に記入されます。

注2) 金額は会社で調べて記入して下さい。

注3) 据置期間2年、返済期間8年のケースです。

### ① e > E のケース

新規借入は、返済面からは可能です。災害時に災害復旧貸付を申し込みましょう。

### ② e < E のケース

新規借入は、返済の面から全額は無理です。お金を借りても期間内に返済出来ないこととなります。

この場合、あなたの事業を復旧するにあたり2年後（据置期間終了後には）に従来以上の利益を上げるよう事業内容を改善することを考えなければなりません。または、後で触れる、防災事前対策を行って復旧費用を減らすことを考えるべきです。

それでも、災害時には、とにかく「特別相談窓口」に相談に行きましょう。

### ③ 担保条件等

借入にあたり担保や保証人が必要な場合があります。あなたの会社の担保の状況はどうなっていますか。下記の表を作って見ましょう。

表 参考. 2-4 担保の状況

(単位：千円)

担保科目	担保評価額 I	先順位担保権 II	担保価値 (I - II)	備考
土地				
建物				
有価証券				
その他				
合計				

担保条件の検討例として、中小企業金融公庫の通常の災害復旧貸付の場合を下記に例示します。80 百万円を上限として、貸付額の75%まで担保免除の特例があります。担保評価額を①とすると、借入可能金額の上限は次のとおりです。災害復旧貸付の貸付限度は1社当たり150 百万円です。担保条件に問題があっても、災害時には「特別相談窓口」に相談に行きましょう。

表 参考. 2-5 担保条件の例

(単位：百万円)

担保価値 <sup>1</sup>	担保徴求免除額	借入可能金額の上限
①	$(① \times 3) \leq 80$ 百万円の場合	$① \times 4$
	$(① \times 3) > 80$ 百万円の場合	$① + 80$ 百万円

注1) 先順位担保権が無ければ、担保評価額となります。



### 参考.3 緊急事態発生後のキャッシュフローの算定

先に緊急時の復旧資金の調達について検討を行いました。緊急事態発生後のキャッシュフローについては、更に細かく検討しておくべきです。再度、キャッシュフロー対策の考え方を以下に示します。

- 災害発生後 1 ヶ月分の支出を賄える現金・預金を保有していることが望ましいと考えます。不測の出費に備え月商の 1 ヶ月分くらいの現金・預金を保有していることをお勧めします。現金・預金が不足の場合は、小企業は小規模企業共済制度の災害時貸付制度・国民生活金融公庫の利用をお勧めします。
- 借入をしてでも事業継続を図る意欲がある場合は財務面の検討結果に多少の問題があっても、検討結果を持って「特別相談窓口」に相談に行くことをお勧めします。国民金融公庫・中小企業金融公庫・商工組合中央金庫・保証協会（含むセーフティネット保証）が弾力的にご相談に応じるものと思われます。
- 災害復旧貸付制度の概要は別記しています。また、災害復旧高度化融資制度（別記参照）など中期的な視点で考えるべき制度もあります。

## (1) 災害発生後のキャッシュフローの算定

別紙で計算したデータを基に、下記の表にご貴方の会社の数字を入れて、自社のキャッシュフロー検討表を作成して下さい。

表 参考. 3-1 災害発生直後1ヶ月目のキャッシュフロー検討表(例)

(単位:千円)

		上旬 緊急時発生 (0%)	中旬 (N <sub>1</sub> %)	下旬 (N <sub>2</sub> %)	計
(稼働率)					
営業 収入	前月分の影響 今月分				
	営業収入 計				
営業 支出	変動費	前月分の影響			
		今月分			
	固定費	前月分の影響 今月分			
営業支出 計					
復旧費用					
資金収支					

表 参考. 3-2 キャッシュフロー対策

(単位:千円)

科 目	上旬	中旬	下旬	計
現金・預金取崩し				
新規借入 <sup>1</sup>				
損害保険金 <sup>2</sup>				
会社資産売却 <sup>3</sup>				
経営者から支援				
総合資金収支				

緊急事態発生直後1ヶ月目は、前月の影響があり、特に細かく予想することが必要です。緊急事態発生が、上旬か、中旬か、下旬かによってもキャッシュフローは大きく変化します。

注1) 新規借入、注2) 損害保険金の支払い、注3) 会社の資産売却の3項目については、資金になるまでには時間がかかりますから、この時期は手元に現・預金がないと大変です。

- 5・1.(4)の表を使って復旧日数を予想する場合、稼働率0%から、復旧後直ちに100%になる形になります。段階的に稼働率がアップすると予想される場合は、手作業でN<sub>1</sub>%、N<sub>2</sub>%を補正して下さい。

さらに、災害発生後1年間あるいは2年間のキャッシュフローを考えておく必要があります。災害復旧資金を借入れた場合、2年据置き後3年目から返済が始まりますから、復旧にあたり貴方の会社の収益体質の改善（返済原資の増加）を図ることが大事になります。

災害後あなたの会社の、稼働率をどう推移させるのかも考えて下さい。また、何ヶ月目にピークでどのくらい資金が不足するのかを予想しましょう。

資金不足の対策（新規借入・資産売却・経営者から支援）を何時、どうするか、考えておいて下さい。

表 参考. 3-3 災害発生後1年間のキャッシュフロー検討表

(単位：千円)

	科 目 (稼働率)	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
		(0%)	(30%)	(60%)	(100%)	(100%)	(100%)
事業 中 断	営業収入						
	営業 支出	変動費					
		固定費					
		小 計					
	事業資金収支	(B <sup>0</sup> )	(B <sup>30</sup> )	(B <sup>60</sup> )	(B <sup>100</sup> )	(B <sup>100</sup> )	(B <sup>100</sup> )
復旧費用							
月次資金収支							
累計 資金収支							

表 参考. 3-4 キャッシュフロー対策

(単位：千円)

科 目	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
現金・預金取崩し						
新規借入						
損害保険金						
会社資産売却						
経営者から支援						
総合 資金収支						

参考. 3-3 続き

(単位：千円)

科 目		7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
稼働率 100%以上		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
事業 中 断	営業 収入						
	営業 支出	変動費					
		固定費					
		小計					
	事業資金収支						
復旧費用							
月次 資金収支							
累計 資金収支							

表 参考. 3-4 続き

(単位：千円)

科 目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
現金・預金取崩し						
新規借入						
損害保険金						
会社資産売却						
経営者から支援						
総合 資金収支						

各月ごとの稼働率（0%、30%、60%、N%）に基づき、キャッシュフローを予測する場合は、下記の表で数字を記入して下さい。復旧後の稼働については、復旧後の条件で改めて、損計算の内訳（変動費・固定費）を計算し直す必要があります。

表 参考. 3-5 稼働率0%の場合のキャッシュフローの悪化額（B）  
（単位：千円）

科 目		稼働率100%	稼働率 0%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B <sup>0</sup> )

表 参考. 3-6 稼働率30%の場合のキャッシュフローの悪化額（B）  
（単位：千円）

科 目		稼働率100%	稼働率30%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B <sup>30</sup> )

表 参考. 3-7 稼働率60%の場合のキャッシュフローの悪化額（B）  
（単位：千円）

科 目		稼働率100%	稼働率60%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B <sup>60</sup> )

表 参考. 3-8 稼働率N%の場合のキャッシュフローの悪化額 (B)

(単位: 千円)

科 目		稼働率100%	稼働率N%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B <sup>N</sup> )

表 参考. 3-9 復旧後のキャッシュフロー

(単位: 千円)

科 目		直接原価計算 (月間)	月間キャッシュフロー
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費 (内減価償却費)	( )	
	小 計		
営 業 利 益			—
キャッシュフロー		—	

○災害復旧後の損益計算予想または実績で直接原価計算をやり直しましょう。  
 災害復旧資金を借入れた場合には、2年据置き後3年目から返済が始まりますから、  
 復旧にあたり貴方の会社の収益体質の改善（返済原資の増加）を図ることが大事に  
 なります。

## 参考. 4 事前対策の考え方

事前の対策をする場合は、資金調達の形が下表のように変わります。対策費用を自己資金で行うか、資金を借り入れるかで、別途の検討が必要になります。

事前の対策を自己資金で每期着実に実行していくことが望ましいのですが、緊急に対策を講ずる必要がある場合には、災害防止対策資金の借入を検討することが必要になります。

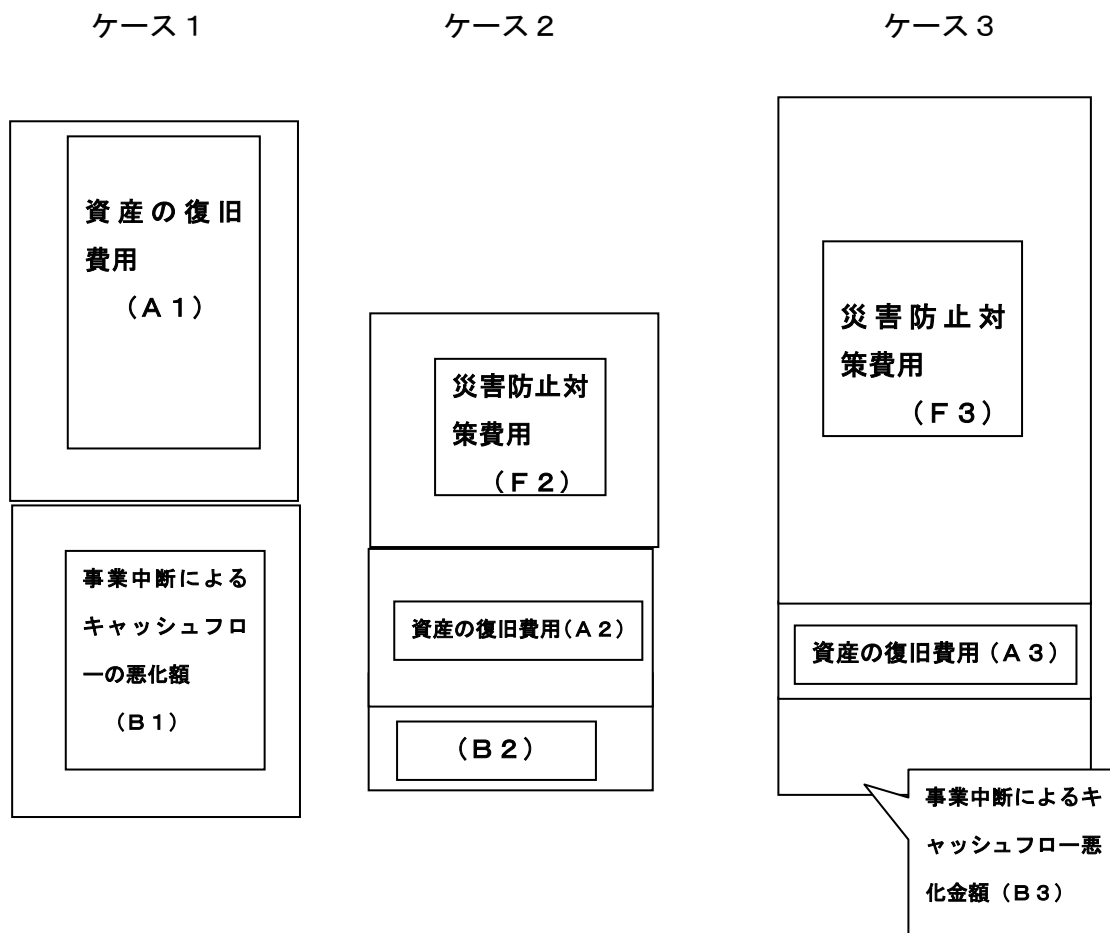
表 参考. 4-1 事前対策検討表

(単位：千円)

必要資金の金額		調達可能金額		備 考
(災害防止対策費用) (F)		手許現金・預金 損害保険金		
(復旧資金) 資産の復旧費用 (A)		会社資産売却 (会社調達分)	( )	
事業中断によるキャッシュフローの悪化額 (B)		経営者から支援		
復旧費用総額 (C) = (A) + (B)		災害防止対策資金借入金額 (G)		
		災害時新規借入金額 (E)		
計 (F) + (C) = (H)		計		

事前に対策を講じておけば、災害時の「設備の復旧費用+事業中断によるキャッシュフローの悪化額」即ち「復旧費用総額」は間違いなく減少します。このことを、計数で表すことは難しいのですが、下記はその概念図です。

図 参考. 4-1 事前対策費用の効果概念図



$$(A1) + (B1) = (C1) \quad (A2) + (B2) = (C2) \quad (A3) + (B3) = (C3)$$

$$(F2) + (C2) = (H2) \quad (F3) + (C3) = (H3)$$

前対策なし

有効な事前対策あり

過度の事前対策を実施

事前にも何も防災対策を講じていない場合の復旧資金総額 (C1) より、有効な事前防災対策を講じた場合の必要資金総額 (H2) は少なくなる筈です。

理論的には事前の防災対策を全く行わない場合の復旧費用 (A1+B1=C1) が、事前対策を講じた場合の総費用 (A2+B2+F2=H2) より大きい場合  $C1 > H2$  であれば、事前防災対策を講じるべきです。(概念図参照)

企業としての費用負担総額は、上記のケース (2)、(3) の図のように累計で考えなければなりません。

過度の災害防止対策を実施した結果、災害防止対策を何も行わなかった場合より企業の累



計負担額が大きくなる ケース (3)  $(A1+B1=C1) < (A3+B3+F3=H3)$   
 $=C1 < H3$  も考えられます。これは行き過ぎです。

本表を生かすためには、更に細かく検討をしなければなりません。これについては、上級コースで検討します。

事前防災対策を借入で賄う場合は、返済原資・担保条件の検討が必要になります。事前対策は、貴方の会社自身で調達できる金額の範囲で、先ず行いましょう。事前対策については、【VI. 事前対策メニュー】を参考とし、なお貴方の会社の資金調達を考慮して考えましょう。

#### 【付録】用語の記号

資産の復旧費用	(A)	
事業中断によるキャッシュフローの悪化額	(B)	
復旧費用総額	(C)	
手元資金	(D1)	自力で賄う場合
調達可能金額	(D2)	借入を要する場合
新規借入金額	(E)	
新規借入可能金額	(e)	
災害防止対策費用	(F)	
災害防止対策資金借入金額	(G)	
災害対策の必要資金総額 (事前対策費用を含む)	(H)	

## 【参考】財務診断モデル（上級コース）

財務診断モデル（中級コース）を実践した後、本コースにステップアップしてください。

## 参考.1 資産損壊・事業中断の財務面への影響

### (1) 資産の損壊とキャッシュフローとの関係

災害などであなたの会社の資産が損壊した場合、損益計算・保険金受け取り、キャッシュフローに対して、どのような金額が影響するかを製造業の場合について、次にまとめました。

表 参考. 1-1 資産の損壊と損益計算・キャッシュフローへの影響

項 目		資産の損壊	損益計算への影響金額	実損金額 (直接損害)	キャッシュフローへの影響金額
流動資産	棚卸資産	全損・半損等	簿 価	再調達価格	再調達価格
固定資産	建 物 (工場)	全損・半損等	簿 価	再調達価格	構造等の変更も含む復旧費用
	機 械	全損・半損等	簿 価	再調達価格	新鋭機械への更新等も含む復旧費用
	器具・工具	全損・半損等	簿 価	再調達価格	再調達価格

すなわち、製造業の場合、災害時に資産（工場の建物・機械など）が損壊した場合、損益計算書上は簿価（帳簿上の価格、建物・機械などでは減価償却後の金額）が損失額として計上されます。

しかし、実損金額（実際の損害額）は、再調達価格（損壊した資産と同じ資産を今購入したらいくら支払わなければならないか。）になります。実損金額は保険金支払いを受ける場合に重要な金額です。

キャッシュフローを考える場合には「この際建物の構造を木造から鉄骨造りに変える。」とか「最新鋭の機械に更新する。」など再建に必要な金額（復旧費用）が問題になります。

逆に、この際事業を中核事業だけに縮小し、工場・機械も小規模化して再建するというケースも有り得ます。

貸借対照表上は資産の損壊により減少する金額は簿価になります。資産の損壊は損益計算に影響し、自己資本の減少を来たします。

財務診断モデルでは、事業を継続する為には、復旧費用が最も重要な事項であるという観点から、貸借対照表や損益計算書には触れず、専ら復旧費用の算定・調達を検討します。

## (2) 緊急事態の発生と損益計算・キャッシュフローへの影響

次に、事故や災害の発生した場合に、事故や災害があなたの会社の損益計算やキャッシュフローにどのように影響するかをまとめました。

表 参考. 1-2 緊急事態の発生と損益計算・キャッシュフローへの影響

項目	金額	損益計算への影響	キャッシュフローへの影響
売上高	減少	事業中断・風評被害により売上が減少する <sup>1</sup> 。	売上入金の減少
売上原価	売上の減少に対し、変動費は減少するが、固定費は減少しない <sup>2</sup> 。	売上原価率の上昇をもたらす、損益が悪化する。	損益の悪化がキャッシュフロー悪化の原因となる。
売上利益	減少	売上の減少と、売上原価率の上昇のダブルパンチで利益が減少し、場合によっては赤字となる。	(売上利益減少額) から (売上原価中の減価償却費) を差引いた金額がキャッシュフロー悪化の原因となる。
一般管理費・販売費	変動費の部分が若干減少する。	売上の減少に関わらず費用は殆ど減少しない。	一般管理費・販売費の負担が大きくなり、減益要因となる。
営業利益	減少	売上減、売上原価率の上昇、一般管費・販売費の負担増により、減益となる。	(営業利益減少額) から (減価償却費) を差引いた金額がキャッシュフロー悪化の原因となる。
特別損失	事故によっては、多額の事故処理費用が発生する。	事故処理費用の支出により損益は更に悪化する。	事故処理費用の支出がキャッシュフローを更に悪化させる。
税引前損益	減少	悪化する。	(税引前損益の悪化額) から (減価償却費) を差引いた金額がキャッシュフローを悪化させる。

注 1) 風評被害とは、世間の評判が落ちることによる売上減への影響のこと。

注 2) 変動費と固定費については、中級コースでの直接原価計算の説明(参考. 1. (2))、上級コースでの直接原価方式による損益計算書の作成計算手順(参考. 4)を参照。

### (3) 実例による事業中断時の損益とキャッシュフローの対比

理解を促すため、金額を入れた実例を次に示します。

即ち、ある会社の事業が1ヶ月ストップすると、この会社の損失は1ヶ月104百万円になります。一方、キャッシュフローは、資金が流出しない減価償却費の金額を除いた95百万円の悪化となります。

表 参考. 1-3 実例による事業中断時の損益とキャッシュフロー対比

(単位：百万円)

科 目	金 額 1年間 ( A )	金 額 1ヶ月 (A×1/12)		
		通常時	事業中断時 (売上 0)	
		損 益	損 益	キャッシュ フロー
売上高	5, 923	494	0	入金 0
売上原価 (1+2)	4, 882	407	43	支出
1. 変動費	4, 367	364	0	0
2. 固定費 (内減価償却費)	515 ( 100 )	43 ( 8 )	43 ( 8 )	35
売上総利益	1, 041	87	△ 43	差引△35
一般管理費・販売費 (1+2)				支出
1. 変動費	100	8	0	0
2. 固定費 (内減価償却費)	735 ( 8 )	61 ( 1 )	61 ( 1 )	60
営業 利益	206	18	△ 104	差引△ 95

#### (4) 各種事故・災害の財務面への影響

これまでの検討を踏まえて、事故・災害の発生時における財務面に与える影響を次に整理しました。事業中断によるキャッシュフローの悪化額は、多くの場合直接損害の金額を上回ります。

表 参考. 1-4 各種リスクの発生と損影響

事故・災害の種類	資産（生産設備）の被害 復旧費用 事故処理費用	事業中断	売上の減少と それによるキャッ シュフローの悪化	保険の対応
A) 自然災害 (例 地震)	生産設備の被害発生① 復旧費用発生 事故処理費用は発生し ない	有 り	有 り ② (生産ストップ)	地震の場合、①は不十分ながら対応可能 <sup>1</sup> 、②は殆ど対応不可能
B) 設備の事故 (例 火災)	生産設備の被害発生① 復旧費用発生 事故処理費用は発生し ない	有 り	有 り ② (生産ストップ)	①・②とも保険対応可能
C) 製品の事故 (例中毒事故)	設備被害無し 事故処理費用発生①	無 し	有 り ② (風評被害により 売上減少)	①は保険対応可能、 ②は不可能
D) 環境汚染 (例土壌汚染)	生産設備被害無し 事故処理費用発生①	無 し	有 り ② (風評被害により 売上減少)	①は保険対応可能 ②は不可能

注1) 地震の発生の危険が大きいと予測される地区の事業用の資産については、殆ど対応が出来ない状態にあります。

## (5) 各種事故・災害の発生防止について

各種事故・災害の内、自然災害は発生を防止することは出来ませんから、自然災害について、特に地震や風水害に対する被害軽減策・事業継続対策が重要になります。

表 参考. 1—5 各種リスクの防止対策

事故・災害の種類	防 止 対 策
A) 自然災害 (例 地震・台風・水害)	自然災害の発生は防止できない <u>被害を極小化する対策を講ずるほかない</u>
B) 設備の事故 (例 火災)	火災の発生はある程度防止可能
C) 製品の事故 (例 中毒事故)	事故の発生はある程度防止可能
D) 環境汚染 (例 土壌汚染)	事故の発生はある程度防止可能

## 参考.2 緊急事態の種類ごとの財務影響

緊急事態の種類ごとに財務面への影響度合いを把握します。

### (1) 緊急事態の種類ごとの検討

あなたの会社に、どんな緊急事態が発生し、どの程度の影響が生ずるかを検討しましょう。対策を要する緊急事態について、各々復旧費用の算定が必要です。

表 参考. 2-1 緊急事態の種類ごとの影響の検討 (単位 千円)

種 別 <sup>1</sup>	発生の可能性	資産の損害		事業中断の損害		対策の要否
		影響度	推定損害金額	影響度	推定損害金額	
自然災害	落雷	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	風・ひょう・雪災	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	水害	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	地震	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
人災等	火災	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	破裂・爆裂	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	飛来・落下・衝突	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	水濡れ	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	破壊	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	盗難	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
其他	テロ	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否
	集団感染	大・中・小	大・中・小		大・中・小	要・否

注1：種別は損害保険業界の分類によっているもので、基本コース参考. 2の解説を参照。



## (2) 復旧費用の算定に影響する各種項目の検討

復旧費用を算定するにあたって、色々な要素が影響してきます。既に各章で触れられていますが、再度列挙します。

### ① 立地場所

貴方の工場の所在地・地質・地盤・高さ・最寄りの海又は河川からの津波・洪水の危険度、近隣の状況（類焼の危険の有無）等で費用が左右されます。

### ② 自然災害に関する過去のデータ

貴方の工場所在地の、過去の地震・津波・台風（風速、降雨量）・竜巻・洪水・土砂災害・雷雨・火山噴火・異常高温・異常低温・大雪等。各地気象台にデータがあります。

### ③ 防災対策状況

消防水利・消火能力・建物、機械、装置、構築物等の防災対策の実施状況・電力、ガス、水道の災害時対策（自家用設備の準備）・コンピュータの災害時対策・業種による火災、爆発の危険度等により復旧費用が変化します。

### ④ 事業中断

ボトルネック・原料供給途絶の危険度・役員、従業員の危険度・最大予想損害額〔発生しうると想定される1事故・1構内における最大損害額〕・中核事業・その他事業ごとの事業中断リスクの検討等。これらの項目については、損害保険会社・専門のコンサルタント会社等に評価を依頼する（含む有料）ことも考慮すべきです。

### ⑤ 建物の復旧

復旧に当たっては、構造・面積等を変更するのか。速やかな再建は可能か等で費用が左右されます。（建設業者との関係如何によっては、事業中断期間に影響する）

### ⑥ 設備の復旧

設備は、新式の設備に変更するのか。速やかな調達は可能か等で費用が左右されます。（機械製造業者との関係如何によっては、事業中断期間に影響する。）

### ⑦ 複数部門・複数事業所の復旧対策・代替生産の検討等

他地区の事業所に生産を委託する場合の委託に関する諸費用等です。

### ⑧ 復旧費用に加えるべきもの

設備の復旧費用＋事業中断費用＋毀損した在庫調達の他、工具・器具・備品・車両運搬具・コンピュータなどの再調達費用も考慮すべきです。

### 参考.3 複数部門・複数事業所の復旧費用の計算

中核事業が2個ある場合の復旧費用の計算、事業所（工場）が2ヶ所以上あるケースについて検討します。

#### (1) 中核事業およびその他部門のトータルの復旧費用の算定

中級コースに準じて、中核事業①、中核事業②その他事業③に分けて復旧費用総額を算出します。

表 参考. 3-1 復旧費用総額（C）の計算

中核事業 ① (単位：千円)

項目	資産の復旧費用 金額	事業中断によるキャ ッシュフローの悪化 金額	復旧費用総額
金額	(A①)	(B①)	(A①) + (B①) = (C①) (C①)

中核事業 ② (単位：千円)

項目	資産の復旧費用 金額	事業中断によるキャ ッシュフローの悪化 金額	復旧費用総額
金額	(A②)	(B②)	(A②) + (B②) = (C②) (C②)

その他 事業 ③ 事業を休止する。

(単位：千円)

項目	資産の復旧費用 金額	事業中断によるキャ ッシュフローの悪化 金額	復旧費用総額
金額		(B③)	(B③) = C③

復旧費用合計 = C① + C② + C③

## (2) 中核2部門別の復旧費用の算定

このためには、損益計算書・製造原価計算書を、中核事業①、中核事業②、その他事業部門等に分割した上で、直接原価計算による損益計算書に変換する作業が必要です。

中級コースでは、損益計算書、製造原価計算書を一本で処理しましたが、部門別に分割して、事業中断によるキャッシュフローの悪化額を計算する必要があります。

なお、中級編では、工場（事業所）は1ヶ所として計算しましたが、同一事業の中で複数の工場（事業所）がある場合は、部門別に準じて計算することが必要です。

特に、事業所の所在地が離れている場合は、災害の影響が異なりますから、別個の計算は不可欠です。

復旧の過程で、他地区所在の工場に代替生産を委託する場合は、代替生産に伴う費用を考慮しなければなりません。このケースは、次項で検討します。

損益計算書を下記のように、中核部門①、中核部門②、その他事業部門に分割します。

### ①部門別直接製造原価計算による売上原価の算定

表 参考. 3-2 部門別直接原価計算による売上原価

(単位：千円)

項目		中核事業部門① ○○部門	中核事業部門② ○○部門	その他事業 部門	計
変動費					
固定費	部門別に 配賦可能 な固定費				
	部門別に 配賦不能 な固定費	売上高比で配賦	売上高比で配賦	売上高比で配賦	
売上総利益					

## (2) 部門別損益計算書

表 参考. 3-3 部門別損益

(単位：千円)

項目		中核事業部門① 〇〇部門	中核事業部門② 〇〇部門	その他事業 部門	計
売上高					
売上総利益					
一般管理費	固定費	売上高比で配賦	売上高比で配賦	売上高比で配賦	
販売費	変動費	売上高比で配賦	売上高比で配賦	売上高比で配賦	
営業利益					

○一般管理費・販売費については、部門別に配布が可能なものは配布するほうが望ましいのですが（例えば販売費等）無理であれば売上高比で配布します。

表 参考. 3-4 直接原価計算による部門別損益計算書

(単位：千円)

項目	中核事業部門① 〇〇部門	中核事業部門② 〇〇部門	その他事業 部門	計
売上高				
変動費計				
固定費計				
内 減価償却費 (現金ベース固定費 <sup>1</sup> )	( )	( )	( )	( )
営業利益				

注1) 減価償却費は現金で流出しませんから、キャッシュフローを検討する場合は、固定費から除外します。

表 参考. 3-5 生産が1ヶ月間ストップした場合のキャッシュフロー

(単位：千円)

項 目		中核事業部門① 〇 〇 部門	中核事業部門② 〇 〇 部門	その他事業 部門	計
営 業 収 入					
営業	変動費				
	固定費				
支出	小 計				
月次 資金収支		△	△	△	△

上記の計算にあたっては、個々の数字を中級コースの「データ記入シート」に入力すれば自動的に計算出来ます。

以下、中級コース（参考.1）の手順で部門ごとに復旧費用総額を算出し、3者を合計することによって、全体の復旧費用総額が算定出来ます。

### (3) 事業所（工場）が2ヶ所ある場合の算定例

工場が2ヶ所にある場合のケースについて、数字を入れてキャッシュフローを算定しました。各企業は、こうしたケースを参考にして、自社の事情に応じて、自力又はコンサルタントを利用して、自社独自の財務分析を行って対応して下さい。

#### ① 前提となる事項

- 1) 業 種 製造業
- 2) 工場配置 全く同じ規模・同じ生産品目の工場が関東地区と関西地区にある。
- 3) 損 益 次表の通り。
- 4) 事故の状況 関東地区所在の第一工場から出火。第1工場の生産は全面的にストップした。  
従業員、第三者とも人身被害はなかった。  
火災による資産の損害は10億円であった。
- 5) 事故後の状況
  - ① 焼失した工場建物の復旧には5ヶ月を要した。  
機械・設備類は建物復旧後に据付けたが、稼動までには試運転・調整を含め、1ヶ月を要した。
  - ② 生産は設備が再構築された6ヶ月後の翌月から始めた。  
7ヶ月目の生産は事故前の生産の50%で、事故から8ヶ月目に完全に復旧（100%生産）した。
  - ③ 罹災後1ヶ月の準備期間を経て、代替生産を関西の第二工場で行った。  
代替生産の最初の月（2ヶ月目）の生産は50%であった。
  - ④ 代替生産に伴い代替設備として第二工場に1億5千万円を投じた。
  - ⑤ 代替生産中、第二工場で残業を行う必要が生じ、6ヶ月間残業代が毎月六百万円発生した。
  - ⑥ 代替生産に伴うその他の経費として完全復旧まで、5.5ヶ月間毎月八千万円発生した。

## ② 直接原価計算による損益計算書の書の作成

作成手続きは省略します。

表 参考. 3-6 直接原価計算による損益計算書

(単位：百万円)

項 目	全 社	内 第 一 工 場	
	1年間	1年間	1ヶ月
売上高	24,000	12,000	1,000
変動費計	15,840	7,920	660
固定費計	6,960	3,480	290
(内減価償却費)	(600)	(300)	(25)
営業利益	1,200	600	50

## ③ キャッシュフロー推移

前提条件に従ってキャッシュフロー表を作成します。第二工場における代替生産が可能であったお陰で、完全な事業中断期間は1ヶ月、2ヶ月目は50%回復、3ヶ月目から売上は元に戻りました。それでもピーク時641百万円の資金不足となっています。

表 参考. 3-7 キャッシュフロー推移

(単位：百万円)

		1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目
営業収入 (通常ベース比)		0	500 (△500)	1,000 (0)	1,000 (0)
営業 支出	変動費 (通常ベース比)	0 (△660)	330 (△330)	660 (0)	660 (0)
	固定費	265	265	265	265
	小 計	265	596	925	925
差 引		△ 265	△ 96	75	75
追加 支出	経 費	0	80	80	80
	人件費	0	6	6	6
月次資金収支		△ 265	△ 182	△ 11	△ 11
累計 資金不足		△ 265	△ 447	△ 458	△ 619
代替 設備支出		0	0	150	0
資金不足 総計		△ 265	△ 447	△ 608	△ 619

表 参考. 3-7 続き

(単位: 百万円)

		5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	7ヶ月計
営業収入 (通常ベース比)		1,000 (0)	1,000 (0)	1,000 (0)	5,500 (△150)
営業 支出	変動費 (通常ベース比)	660 (0)	660 (0)	660 (0)	3,630 (△990)
	固定費	265	265	265	1,855
	小計	925	925	925	5,485
差引		75	75	75	15
追加 支出	経費	80	80	40	440
	人件費	6	6	6	36
月次資金収支		△ 11	△ 11	29	△ 461
累計 資金不足		△ 630	△ 641	△ 612	△ 461
代替 設備支出		0	0	0	150
資金不足 総計		△ 630	△ 641	△ 612	△ 611

表 参考. 3-8 7ヶ月間損益計算書

(単位: 百万円)

		火災無し	火災発生後	対 比
売上高		7,000	5,500	△ 1,500
変動費		4,620	3,630	△ 990
固定費		2,030	2,030	0
(減価償却費)		( 175)	( 175)	( 0)
営業利益 (償却前利益)		350 ( 525)	△ 160 ( 15)	510 ( △ 510)
追加支出	経費	0	440	440
	人件費	0	36	36
差引損益 (償却前利益)		350 ( 525)	△ 636 (△ 461)	△ 986 (△ 986)



表 参考. 3-9 7ヶ月間のキャッシュフロー  
(単位：百万円)

項 目	金 額
営業 損失	△ 636
減価 償却	(175)
償却前 損益 ①	△ 461
代替設備 支出 ②	150
①+②	△ 611

注：①+②が、7ヶ月間のキャッシュフロー推移の最終不足額と一致します。

## 参考. 4 直接原価方式による損益計算書の作成・計算手順

中級コースでの計算手順を示します。卸・小売業、建設業も同じ考え方で計算します。

表 参考. 4-1 製造原価報告書の内訳の分類

(単位：千円) ◎印は 固定費

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
I. 材料費 期首材棚卸高 当期材料仕入高 合 計 (1 + 2) 期末材料棚卸高 当期材料費 (1 + 2 - 3)		
II. 労務費 ◎ 1. 基本給 ◎ 2. 諸手当、福利厚生費 当期労務費 (1 + 2)		
III. 経費 (1 + … 12) 1. 電力費 2. ガス・水道料 3. 運賃 ◎ 4. 減価償却費 (五) ◎ 5. 修繕費 ◎ 6. 租税・公課 ◎ 7. 不動産賃借料 ◎ 8. 保険料 ◎ 9. 旅費・交通費 ◎ 10. 通信費 11. 外注加工費 ◎ 12. 雑費 13. その他 (固定・変動費を 判断) 当期経費		
1. 当期製造総費用 (I + II + III) 2. 期首仕掛品棚卸高 合 計 (1 + 2) 3. 期末仕掛品棚卸高		
当期製品製造原価 (1 + 2 - 3)		

表 参考. 4-2 製造原価報告書の作り換え

(単位：千円)

科 目		金 額	備 考
変 動 費	当期材料費		
	電力費		
	ガス・水道費		(一) ×
	運賃		(当期製品製造原価 / 当期製造総費用)
	外注加工費		= <u>表 参考-4-3の①</u>
	その他変動費		
変 動 費 計		(一)	
変 動 費	労務費		
	減価償却費	(五)	
	修繕費		(二) ×
	租税・公課		(当期製品製造原価 / 当期製造総費用)
	不動産賃借料		= <u>表 参考-4-3の②</u>
	保険料		
	旅費・交通費		(五) ×
	通信費		当期製品製造原価 / 当期製造総費用)
	雑費		= <u>表 参考-4-3の⑤</u>
	その他固定費		
固 定 費 計		(二)	
当期製造総費用			

製造原価の金額に (当期製品製造原価 / 当期製造総費用) の割合を乗じて金額を修正する。棚卸資産の関係による製造総費用と製造原価の金額 (含む費用の内訳金額) の差異を一致させる。

表 参考. 4-3 製造原価金額の修正

(単位：千円)

科 目		金 額
変 動 費	当期材料費	
	電力費	
	ガス・水道費	
	運賃	
	外注加工費	
	その他変動費	
変動費 計①		
固 定 費	労務費	
	減価償却費⑤	
	修繕費	
	租税・公課	
	不動産賃借料	
	保険料	
	旅費交通費	
	通信費	
	その他固定費	
固定費 計②		
売上原価		

表 参考. 4-4 一般管理費および販売費の内訳の分類

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎1. 販売員給与手当		
◎2. 販売員旅費		
◎3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎5. 役員給与手当		
◎6. 事務員給与手当		
◎7. 減価償却費 ⑥		
◎8. 地代・家賃		
◎9. 修繕費		
◎10. 事務用消耗品費		
◎11. 通信費・交通費		
◎12. その他固定費		
13. その他変動費		
一般管理費・販売費 計		

◎は 固定費

表 参考. 4-5 一般管理費・販売費の内訳の作り換え

(単位：千円)

科 目		金 額
変 動 費	発送費・配達費 その他変動費	
	変動費 計 ③	
固 定 費	販売員給与・手当 販売員旅費 広告宣伝費 役員給与・手当 事務員給与・手当 減価償却費 ⑥ 地代・家賃 修繕費 事務用消耗品費 保険料 通信費・交通費 その他固定費	
	固定費 計 ④	
一般管理費・販売費計		

表 参考. 4-6 損益計算書の内訳の作り換え

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
売 上 高		
売上原価 (1+2)		
1. 変動費①		
2. 固定費②		
売上総利益		
一般管理費・販売費(1+2)		
1. 変動費③		
2. 固定費④		
営 業 利 益		

表 参考. 4-7 直接原価計算による損益計算書の作成

(単位：千円)

科 目	1 年 間	1 ヶ 月 (1/12)
売 上 高		
変動費計 (①+③)		
固定費計 (②+④)		
内 減価償却費 (⑤+⑥) (現金ベース固定費) <sup>1</sup>	( )	( )
営 業 利 益		

注1) 現金ベース固定費は (固定費計) - (減価償却費)

- 固定費と変動費の分解については、中小企業庁編平成15年度調査「中小企業の原価指標」（株式会社 同友館 ISBN 4-496-03706-8）P. 11-14 を参照して行うと便利です。固定費か変動費かが不明な費用は固定費に算入しておけば固めの計算が出来ます。以下に同書の費用分解基準を転記します。

#### 【製造業】

固定費 直接労務費、間接労務費、福利厚生費、減価償却費、賃借料、保険料、修繕料、水道光熱費、旅費、交通費、その他製造経費、販売員給料手当、通信費、支払運賃、荷造費、消耗品費、広告費、宣伝費、交際・接待費、その他販売費、役員給料手当、事務員（管理部門）・販売員給料手当、支払利息、割引料、従業員教育費、租税公課、研究開発費、その他管理費

変動費 直接材料費、買入部品費、外注費、間接材料費、その他直接経費、重油等燃料費、当期製品知仕入原価、当期製品棚卸高—期末製品棚卸高、酒税。

#### 【卸・小売業】

固定費 販売員給料手当、車両燃料費（卸売業の場合50%）、車両修理費（卸売業の場合50%）販売員旅費、交通費、通信費、広告宣伝費、その他販売費、役員（店主）給料手当、事務員（管理部門）給料手当、福利厚生費、減価償却費、交際・接待費、土地建物賃借料、保険料（卸売業の場合50%）、修繕費、光熱水道料、支払利息、割引料、租税公課、従業員教育費、その他管理費。

変動費 売上原価、支払運賃、支払荷造費、支払保管料、車両燃料費（卸売業の場合のみ50%）、保険料（卸売業の場合のみ50%）、  
注：小売業の車両燃料費、車両修理費、保険料は全て固定費。

#### 【建設業】

固定費 労務管理費、租税公課、地代家賃、保険料、現場従業員給料手当、福利厚生費、事務用品費、通信交通費、交際費、補償費、その他経費、役員給料手当、退職金、修繕維持費、広告宣伝費、支払利息、割引料、減価償却費、通信交通費、動力・用水・光熱費（一般管理費のみ）、従業員教育費、その他管理費。

変動費 材料費、労務費、外注費、仮設経費、動力・用水・光熱費（完成工事原価のみ）運搬費、機械等経費、設計費、兼業原価。



▪