

中小企業事業継続計画（BCP）策定運用の手引き

－非常事態でも経営を継続するために－

滋 賀 県

目 次

1. はじめに	1
1.1 中小企業 BCP（事業継続計画）とは	3
1.2 BCP 取組状況チェック	5
2. 基本方針と運用体制	7
2.1 BCP 策定・運用の全体像	8
2.2 BCP 基本方針の立案	10
2.3 策定・運用体制の確立	12
3. 平常時における BCP の策定と運用	13
3.1 事業を理解する	14
3.2 BCP の準備、事前対策を検討する	17
3.3 BCP を策定する	19
3.4 BCP 文化を定着させる	21
3.5 BCP の診断、維持・更新を行う	23
3.6 BCP 策定・運用状況の自己診断	25
4. 緊急時における BCP の発動	30
4.1 緊急時における BCP 発動フロー	31
4.2 発動フローに沿った実施項目	32
4.3 緊急事態の種類ごとの初動対応のポイント	41
5. BCP の様式類	53
【参考資料 01】 中小企業に対する公的支援制度	91
【参考資料 02】 BCP 策定の前提とするリスク	92
【参考資料 03】 財務診断モデル	94
【参考資料 04】 BCP 教育・訓練計画書（書式例）	99
【参考資料 05】 教育訓練実施記録（書式例）	100

この手引書は、中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」の「基本コース」を基に、滋賀県の中小企業が、BCP 策定により取り組みやすくするため作成したものです。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手引書です。

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・サービスを供給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。

この手引書は、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。

BCP とは?

Business Continuity Plan(事業継続計画)の略であり、自然災害などの緊急事態に遭遇した際に損害を最小限に抑え、重要な業務を継続し早期復旧を図るために策定する計画です。

BCP は単に防災対策を定めたものではなく、「事業の継続」に目的を置き、具体的な行動指針を示します。

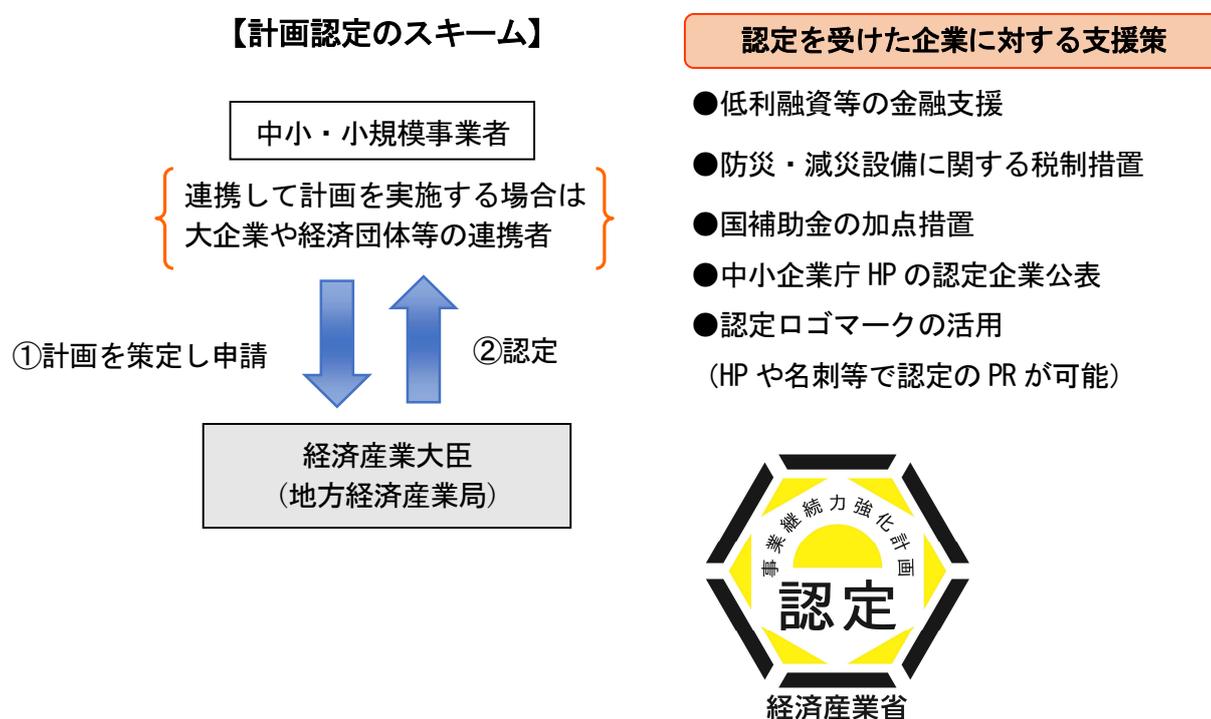
しかし、BCP の策定には人手や時間がかかるため、いつ発生するかわからない緊急事態に対して事前対策をするのは難しいと思われるかもしれません。

そんな時は、「簡易版 BCP」とも呼ばれている「事業継続力強化計画」の策定により BCP 策定の第一歩を踏み出してみましょう。

事業継続力強化計画とは？

「事業継続力強化計画」とは、中小企業が自社の災害リスク等を認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために、必要な項目を盛り込んだもので、現在および将来的に行う災害対策などを記載するものです。

令和元年より「事業継続力強化計画」を国が認定する制度が開始されました。



ただし、事業継続力強化計画を策定すれば BCP の策定は必要ないということではありません。事業継続力強化計画が災害を乗り越えることに重点を置いているのに対し、BCP では事業の継続・復旧に重点が置かれており、内容がより詳細かつ具体的になります。そのため、事業継続力強化計画とあわせて BCP を策定するようにしましょう。

【参考】

中小企業庁（事業継続力強化計画）

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html>

独立行政法人中小企業基盤整備機構（BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう）

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/>

1.1 中小企業 BCP（事業継続計画）とは

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、考えてみてください。

- | | |
|-----|---|
| 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りした場合 |
| 例4. | インフルエンザや新型コロナウイルスの大流行により、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。

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。

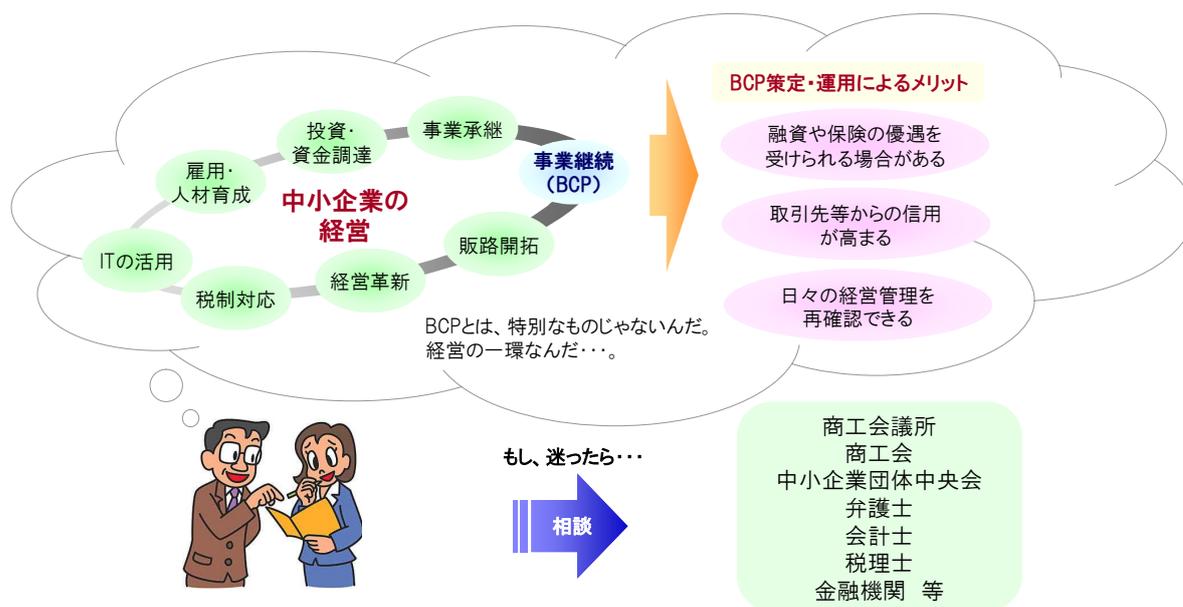


図 1.1-1 中小企業の経営と BCP

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。

【参考】BCP と防災計画の違い

	従来 of 企業防災	BCP
視点	<ul style="list-style-type: none"> 人命の安全確保 物的被害の軽減 各拠点レベルでの対策・対応 主に安全関連部門・施設部門の取組 	<ul style="list-style-type: none"> 重要な業務（商品・サービスの供給）の継続・早期復旧【経営の観点】 サプライチェーンでの対策・対応 原因事象から結果事象へのシフト（本社が使えない、物流が止まった等）
指標	<ul style="list-style-type: none"> 死傷者数 物的損害額 	<ul style="list-style-type: none"> 目標復旧時間・復旧レベル 経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響

1.2 BCP 取組状況チェック

手引書の内容に入る前に、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、本書を活用して 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。本書に沿って、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。本書に沿って、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。本書に沿って、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社できない場合に、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週間または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)	情報のコピーまた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？			
	取引先およ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ありますか？			

○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. 基本方針と運用体制

BCP 策定・運用に取り組むにあたり、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ください。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ください。

立案・決定した基本方針と運用体制を、所定の【5. BCP 様式類】に記入し、あなたの会社の BCP の一部としてください。

2.1 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 2.1-1 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。

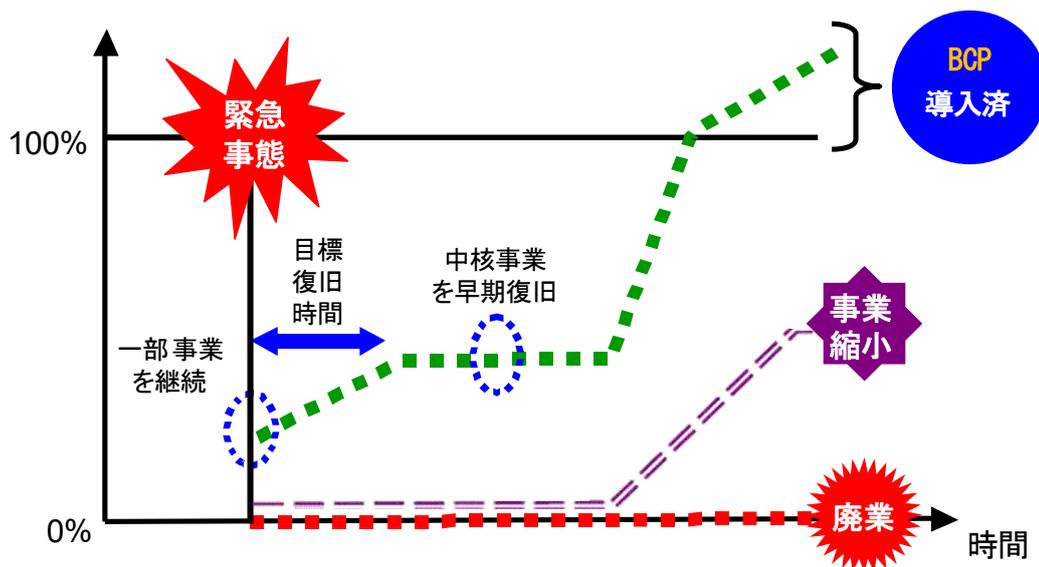


図 2.1-1 企業の事業復旧に対する BCP 導入効果のイメージ

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¹。この手引書では、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。

¹ 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いう同じ考え方に基づくものです。

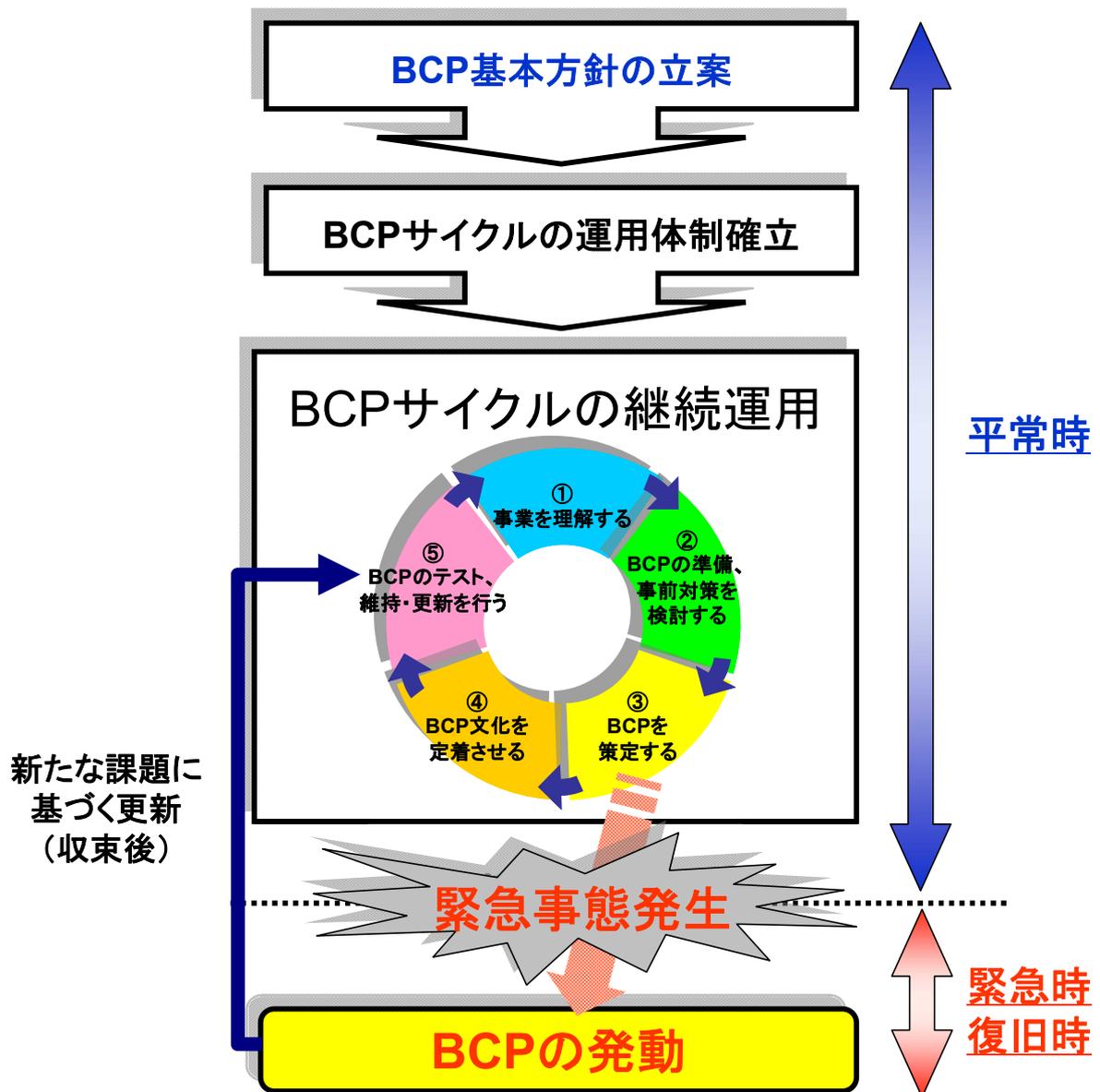


図 2.1-2 BCP 策定・運用、緊急時の発動についての全体像
 出典：BCI (The Business Continuity Institute) 提唱のマネジメントサイクルを参考に作成

2.2 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基本方針としてください（**[様式 02]** (P. 59)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。

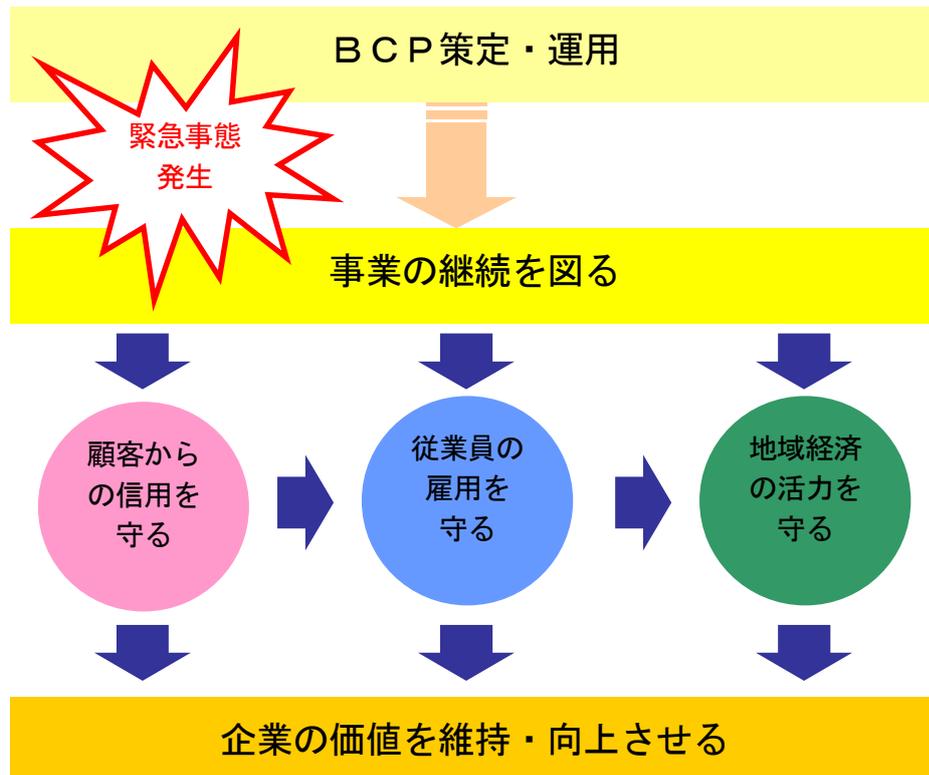


図 2.2-1 BCP 策定・運用の目的

(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²。

●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³、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⁴。

●地域を大切にす

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。是非、活用してください⁵。

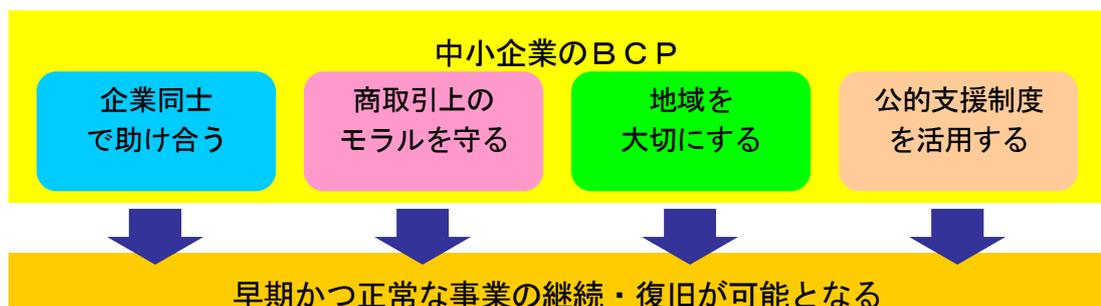


図 2.2-2 中小企業が策定する BCP の要点

² 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。

³ 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。

⁴ 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。

⁵ 【参考資料 01】(P.91) 中小企業に対する公的支援制度

2.3 策定・運用体制の確立

あなたの会社において、本書に従って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ください（【様式03】（P.60）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が主催するBCPに関する研修会等に参加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。

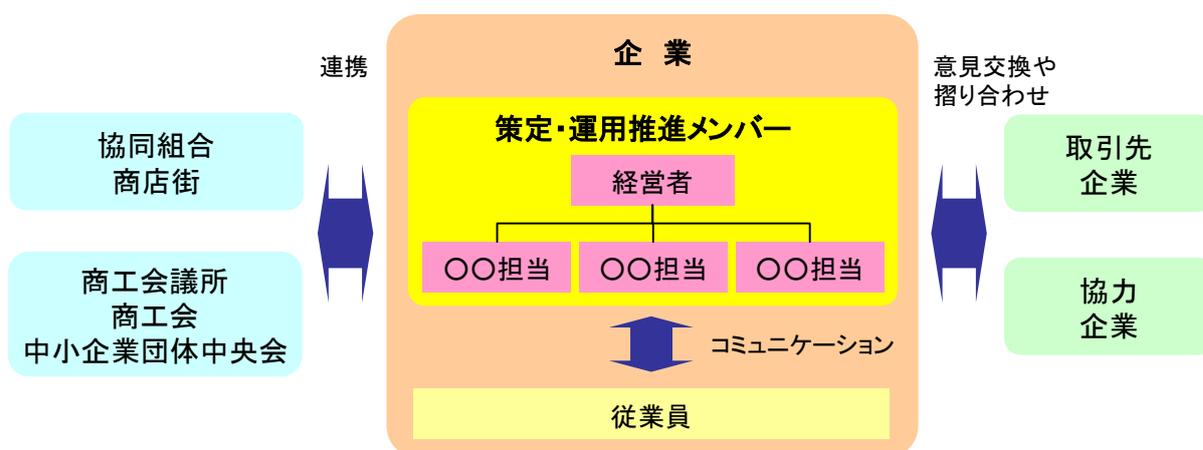


図 2.3-1 BCPの策定・運用体制

3. 平常時における BCP の策定と運用

ここでは BCP 策定手順を、BCP サイクルに沿って解説していきます。

本書では、「5. BCP の様式類」¹ (P. 53~90) 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。

¹ 「5. BCP の様式類」には、要求度に応じて「必須様式」と「任意様式」があります。BCP は、必須様式を活用して策定することができますが、さらに内容充実のために任意様式の活用や、事業所内で運用されている諸資料も活用し、効果的な BCP 策定が望まれます。

3.1 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、本書では「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）

[様式-06]中核事業に係る情報(P. 63)

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。本書では、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および重要業務を継続するために必要な資源

（人、モノ、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。）

[様式-06] (P. 64)

本書では、これらの資源を「ボトルネック資源」²と呼んでおり、中核事業、重要業務、資源の関係は、図 3.1-1 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、「モノ」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。

² 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。

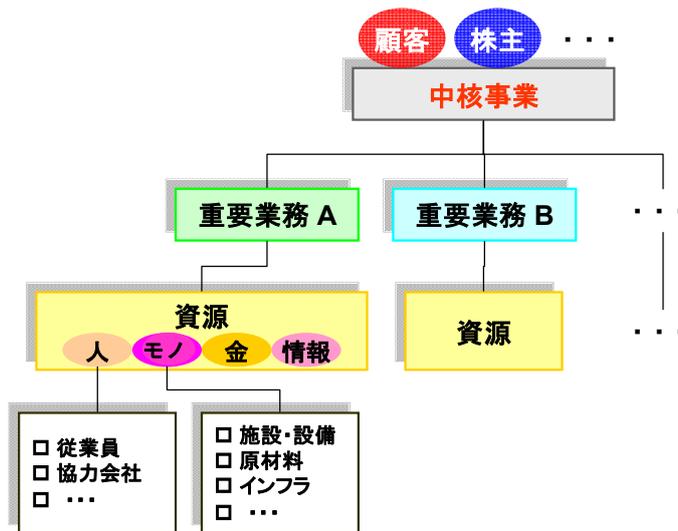


図 3.1-1 中核事業、重要業務、資源の関係

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基づいて決める」、また「事業の社会的使命」も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？
設定した目標復旧時間は、中核事業ごとに[様式-06] (P. 63) に記入

② 対象とする災害・事故等の選定とリスクを評価する

BCPは、自然災害、人為的事故、感染症など、いかなる災害・事故等が起きても中核事業を継続していくことを本来の目的としますが、最初から多くの災害・事故等を想定するのは難しいものです。そこで、計画の導入時には、自社の立地条件、地域的要素、事業内容等を踏まえ、優先的に取り組むべき災害・事故等を選んで取り組み、順次対象災害・事故等を広げていけばよいでしょう。

そして、あなたの会社の中核事業が、選定したリスクによりどの程度の影響を受けるのかを評価します。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、どの程

検討事項④：中核事業が影響を受けるとされるリスクには何がありますか？
（【参考資料 02】(P. 92) を活用して、リスクを選定できます。）

検討事項⑤：④で想定した各リスクが、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ください。

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、可能な限りもれなく把握することが望まれます。

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】**（P. 65）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ください。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ください。

[【参考資料 03】財務診断モデル（P. 94～98）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³。

³ 【参考資料 01】中小企業に対する公的支援制度

3.2 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およ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および資源に対して、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) 事業復旧を実施するための場所
- (ウ) 応援要員（「事業復旧」と「被災生活支援」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-08] 事業継続に係る各種資源の代替の情報” (P. 67～72) を利用して整理してください。

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、モノ、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、以下の視点に基づいて、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ください。

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貸付制度⁴もありますので、このような各種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。

【BCP 帳票への記入】

ここまでの検討結果を、“[様式-09]事前対策のための投資計画”(P. 73)を利用して整理してください。

※中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針第2版」の「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【参考資料 01】中小企業に対する公的支援制度

3.3 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

①BCP 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基づいて、BCP 発動基準を定めることが望ましいでしょう。

②BCP 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、組合や商工会等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

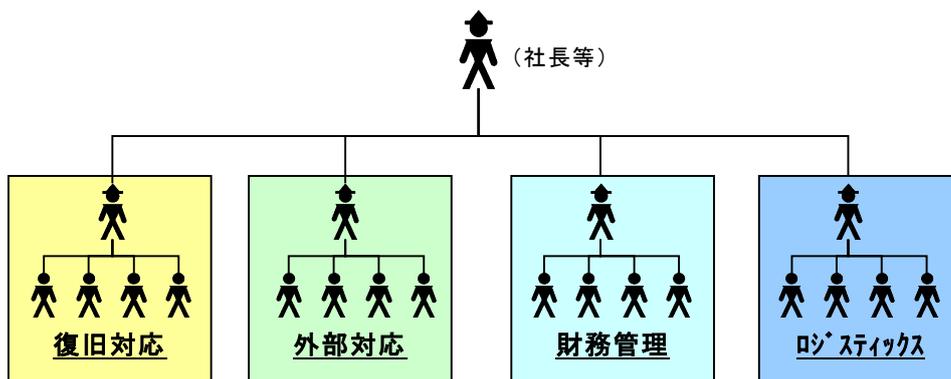


図 3.3-1 BCP 発動時におけるチーム体制の例

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」(P. 31) 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ます。

「4. 緊急時における BCP の発動」の「4.2 発動フローに沿った実施項目」(P. 32 ~40) を参照の上、実施項目欄にある必要な様式を用いて、BCP の文書化を行います。

3.4 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。本書では、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まれます。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。

教育・訓練の実施にあたっては、【参考資料 04】(P.99)に「BCP 教育・訓練計画書（書式例）」、および【参考資料 05】(P.100)に「BCP 教育・訓練実施記録（書式例）」を示していますので、計画的かつ有効な訓練が行われるよう本書式例を活用してください。

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**

3.5 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

①BCP 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』（P. 26）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。

②BCP 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
- サプライチェーンや顧客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] (P. 59)に記入してください。

3.6 BCP 策定・運用状況の自己診断

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いきましょう。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」でお答えください。

○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 3.6-1 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

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 3.6-2 BCP 策定・運用状況の自己診断チェックリスト

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、取引先企業や協賛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および資源（人、モノ、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	財務診断の結果に基づき、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	財務診断の結果に基づき、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	財務診断の結果に基づき、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	財務診断の結果に基づき、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、被害評価および財務診断は、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？			
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	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？				
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	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に実施していますか？			
		<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-4	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					
	○		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					
	○		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？		
	○		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？		
	○		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？		
	○		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？		
	○		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？		
	○		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？		
○		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. 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ください。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ください。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¹。

¹ 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。

4.1 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。

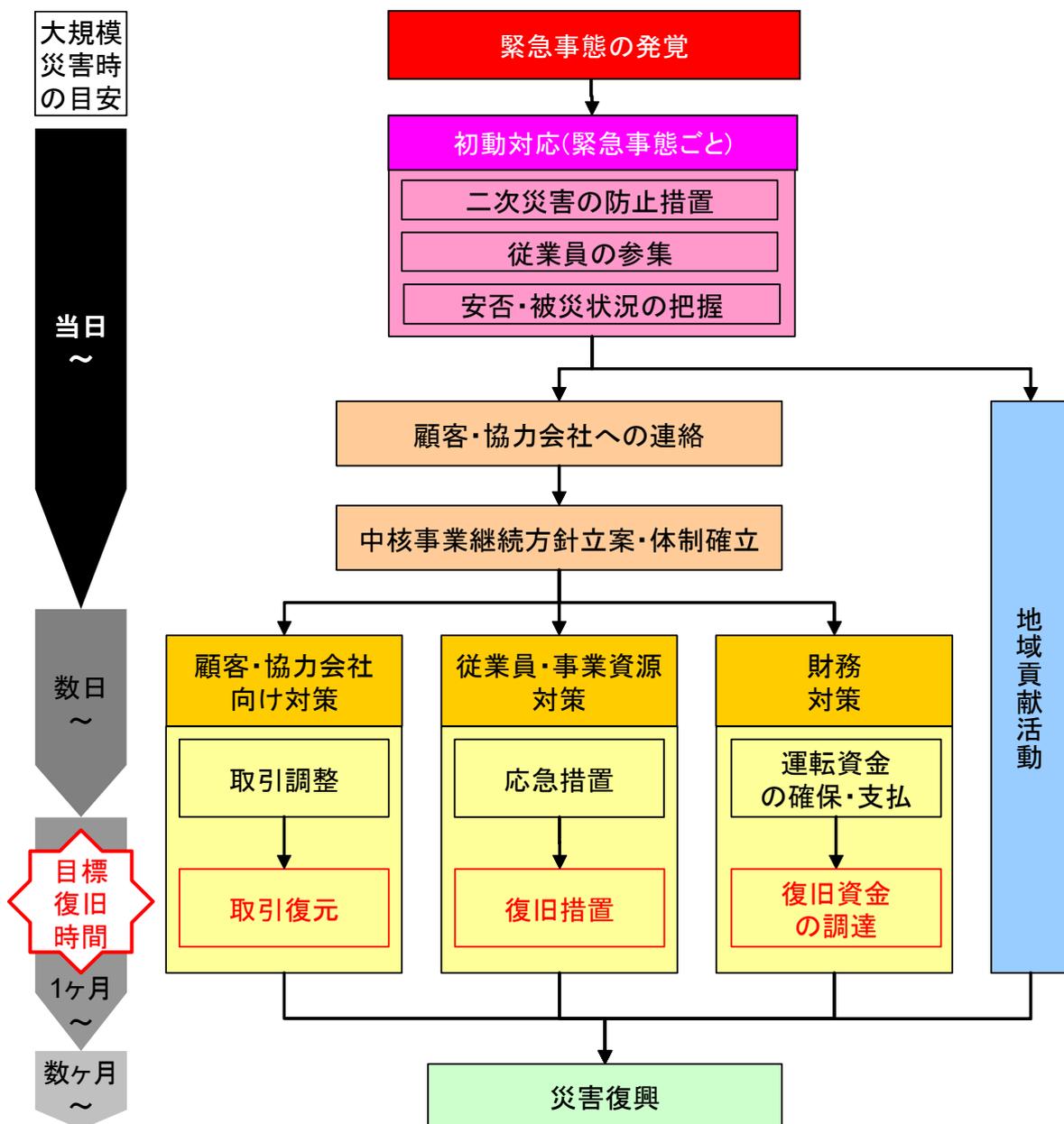


図 4.1-1 緊急時におけるBCP発動フロー

4.2 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4.3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"> ・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。 ・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。 	[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"> ・負傷者の救出や応急手当を行う。 ・火災が発生した場合は初期消火を行う。 	[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"> ・事件性がある場合は110番通報する。 ・火災発生時や救急車出動要請の場合は119番通報する。 ・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。 	[様式 11] 主要組織の連絡先
●重要書類の保護	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 	
●従業員の帰宅指示	<ul style="list-style-type: none"> ・帰宅困難者の発生による交通渋滞や駅での雑踏事故などの二次災害を防止するため、道路や公共交通機関の情報等により、安全に帰宅できることを確認した上で帰宅指示を行う。 	

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、経営者自身および従業員は、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">・社外にいる場合、直ちに出社する。・出社までの間、電話等で従業員に指示を出す。	
●従業員の参集	<ul style="list-style-type: none">・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。（帰宅困難者の発生抑制のため、道路や公共交通機関の状況をよく確認した上で従業員への参集指示を行う。）・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。	[様式 04] 従業員 携帯カード

【参考】

内閣府（大規模地震の発生に伴う帰宅困難者等対策のガイドライン）

https://www.bousai.go.jp/jishin/kitakukonnan/pdf/kitakukonnan_guideline.pdf

関西広域連合（帰宅困難者 NAVI）

<https://kansai-kitaku.jp/index>

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・被災状況の確認		
●お客さま、従業員とその家族の安否	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来所中のお客様に負傷がないか確認する。 ・ 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。 ・ 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。 	[様式 12]従業員連絡先リスト
●建屋、生産機械、通信機器	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所内への立入りが危険でなくなってから実施する。 ・ 建屋の損傷状況を調べる。 ・ 生産機械の損傷状況を調べる。 ・ 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。 	[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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業所内への立入りが危険でなくなってから実施する。 ・ パソコン、ソフトウェアが使えるかどうかを調べる。 	[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】
●地域住民や近隣事業所	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 	[様式 11]主要組織の連絡先
●自然災害、交通やライフライン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 交通機関の混乱状況を調べる。 ・ 電気、ガス、上下水道の停止状況を調べる。 ・ 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。 	[様式 11]主要組織の連絡先

(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

お客さまおよ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">顧客や協力会社との連絡手段を確保する。電話、メールのほか、従業員による自転車往來を含めて、あらゆる手段を検討する。	[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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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"> ・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。 ・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。 	<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"> ・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。 ・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。 ・下記の「財務の予測診断」の結果も考慮する。 	
●応急・復旧対策方針の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・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する（組み合わせもある）。 <ol style="list-style-type: none"> ①現在の事業所を復旧させて操業 ②代替場所に生産機械等を移動して操業 ③他社等に生産を一時移管 	
●財務の予測診断	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・予測結果は融資申請の際にも役立つ。 	<p>【参考資料 03】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"> ・指揮命令系統と役割分担を従業員に明示する。 ・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）。 	[様式 03] BCP の策定・運用体制
●拠点場所の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・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）。 	[様式 08] 事業継続に係る各種資源の代替の情報

(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

顧客および協力会社と代替生産およ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およ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"> 顧客に対して今後の納品等の計画を説明し了解を得る。 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）。 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。 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。 	<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"> 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）。 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）。 	<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"> ・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。 ・従業員の食事や日用品等を確保する。 ・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。 ・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。 	[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"> ・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）。 ・建屋の早期復旧が困難な場合は、他の場所に移転する。 	[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"> ・生産機械の修理・調達を専門メーカー等に要請する。 	<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>
●情報システムの回復	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 	[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"> ・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。 	<p>[様式 17-1] 中核事業に必要な供給品目情報</p> <p>[様式 17-2] 主要供給者/業者情報【供給品目別】</p>

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"> ・緊急時発生後1ヶ月間、当面必要な運転資金を確保する。 ・銀行預金（積立金）を引き出す。 ・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。 	
●決済不渡り対策	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	
●仕入支払い・給与支払い	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・できる限り、従業員に対して給料を支払う。 	[様式 02]BCP の基本方針
●復旧資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・損害保険や共済の支払いを受ける。 ・証券等の資産を売却する。 ・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。 	[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よいでしょう。

4.3 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および初動対応フローを以下に整理しました。

(1) 地震

地震は発生する時期を前もって予測することが困難であり、いつどのような状況で発生するか分かりません。その際、慌てずに以下に示す初動対応を実施することで、被害を最小限に抑えることが重要です。

【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】 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3】 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4】 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良いでしょう。

【ポイント5】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.jma.go.jp/jma/kishou/known/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（南海トラフ地震関連情報） <http://www.data.jma.go.jp/svd/eew/data/nteq/>

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

表 4.3-1 地震時の状況イメージ

場所	状況イメージ
オフィス 店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品が散乱する。 ・ 吊り下げ式の蛍光灯や棚の上の荷物等が落下する。 ・ 引き出しや机の上のパソコンや文房具等が落下する。 ・ 簡易的なパーティションが転倒する。 ・ 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。 ・ 揺れが強い場合、パソコン等が水平方向に飛び出す。 ・ 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。 ・ 出口のドアが変形し開かなくなる。 ・ 非常口の近くに重量物が転倒、落下した場合、開かなくなる。 ・ 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。 ・ 転倒物や落下物が避難経路を塞ぎ、避難が困難となる。 ・ 停電が発生し、照明器具が使用できなくなる。 ・ 給湯室から出火し、ガスが漏洩する場合もある。 ・ 火災が発生した場合には煙で視界が悪くなったり呼吸が苦しくなる。 ・ 建物が変形したり、亀裂が発生する。最悪の場合、倒壊する。
周辺	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建物の変形や倒壊等の被害が発生する。 ・ 火災が発生し、場合によっては延焼により被害が拡大する。 ・ 多くの死傷者が発生する。 ・ 電気、ガス、上水道等のライフラインが使用困難となる。 ・ 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。 ・ 亀裂や液状化等の被害およ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。 ・ 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。多くの帰宅困難者が発生し道路の通行に支障が生じる。 ・ 山間地を中心に一部の地域で土砂災害が発生する。 ・ 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。

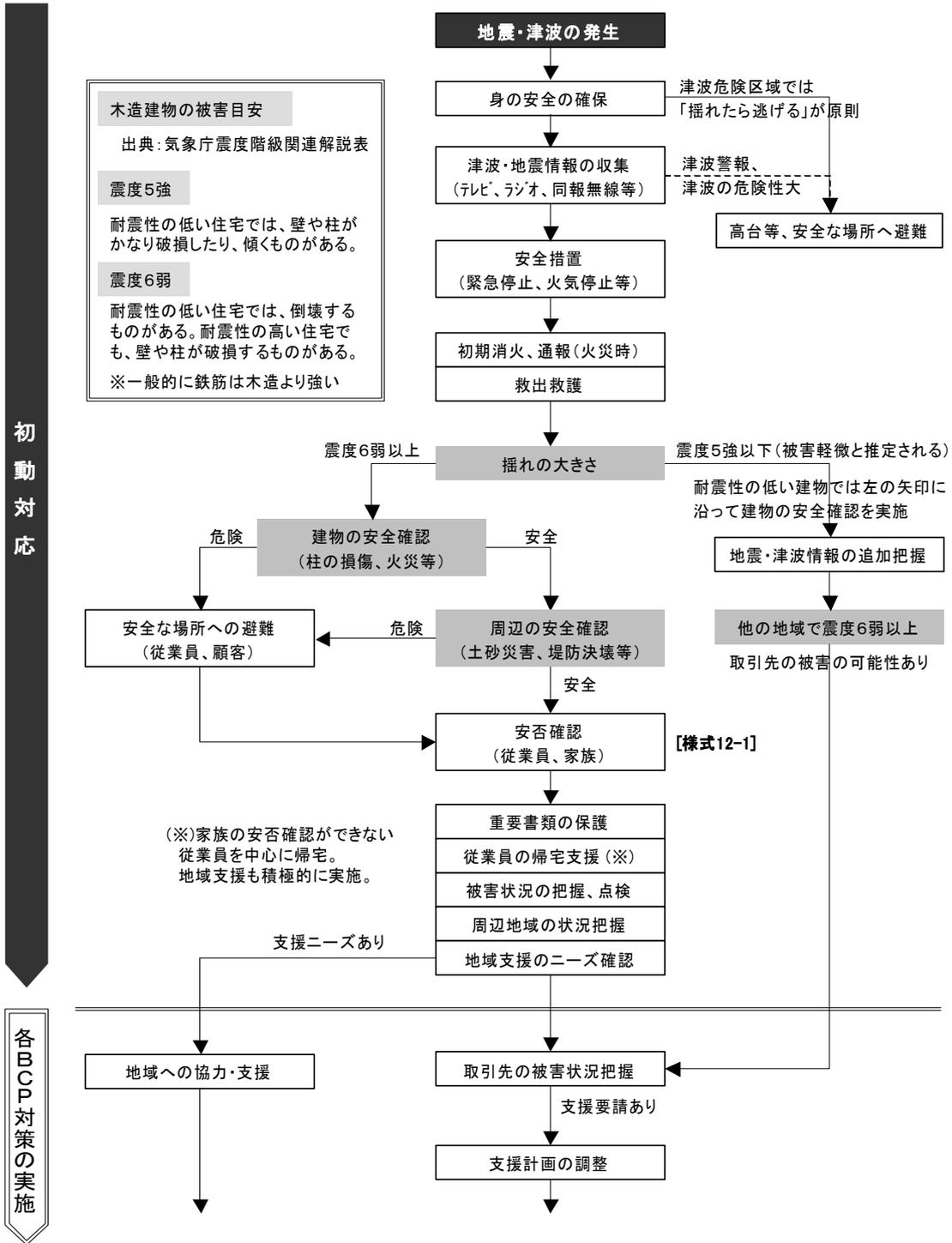


図 4.3-1 初動対応フロー (地震)

(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・止水板の設置

【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ますので、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.mlit.go.jp/saigai/bosai_joho/

※大雪

大雪対策が必要な地域では風水害に加え、大雪・雪害への対応についても考えておくようにしましょう。

【ポイント1】速やかな情報把握

大雪の危険性がある場合、気象庁は早い段階から早期注意情報等を発表します。早期に情報を入手し、翌日以降の出勤・労務体制について検討し、社内連絡網を用いて全従業員に周知しておきましょう。

【ポイント2】外出等の判断

大雪時には公共交通機関の麻痺や、大規模な交通滞留が発生する恐れがあります。緊急性の低い訪問や配達などは延期し、やむを得ず外出する場合は事前に交通情報を十分確認するとともに、従業員の帰宅指示についても判断しましょう。また、従業員が施設内待機できるよう、平時から食料や水の備蓄をしておくようにしましょう。

【ポイント3】除雪用品等の準備

大雪対策が必要な地域では平時からタイヤチェーンや除雪用品等を準備しておきましょう。大雪の危険性が発表されてからでは、欠品等により入手が困難となる恐れがあります。

([様式 19] (P. 88~89) 災害対応用具チェックリストに記入)

【参考】

気象庁（大雪・暴風雪に関する最新の防災気象情報）

https://www.jma.go.jp/jma/bosai/info/snow_portal.html

滋賀県（ロードネット滋賀） <https://www.shiga-douro.jp/top>

国土交通省（大雪時の予防的交通規制区間）

<https://www.mlit.go.jp/road/bosai/fuyumichi/yukimichi3.html>

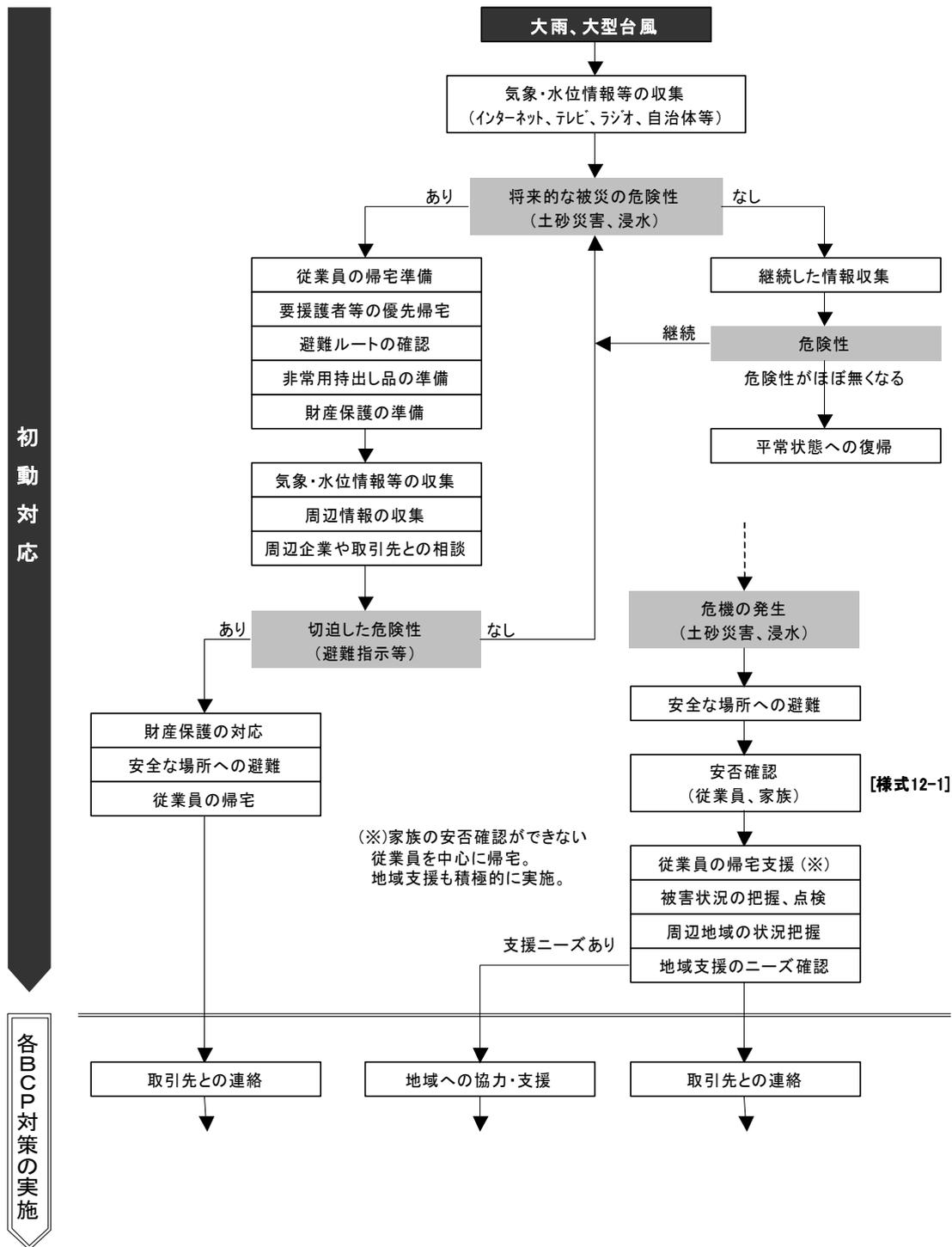


図 4.3-2 初動対応フロー(風水害)

(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/>

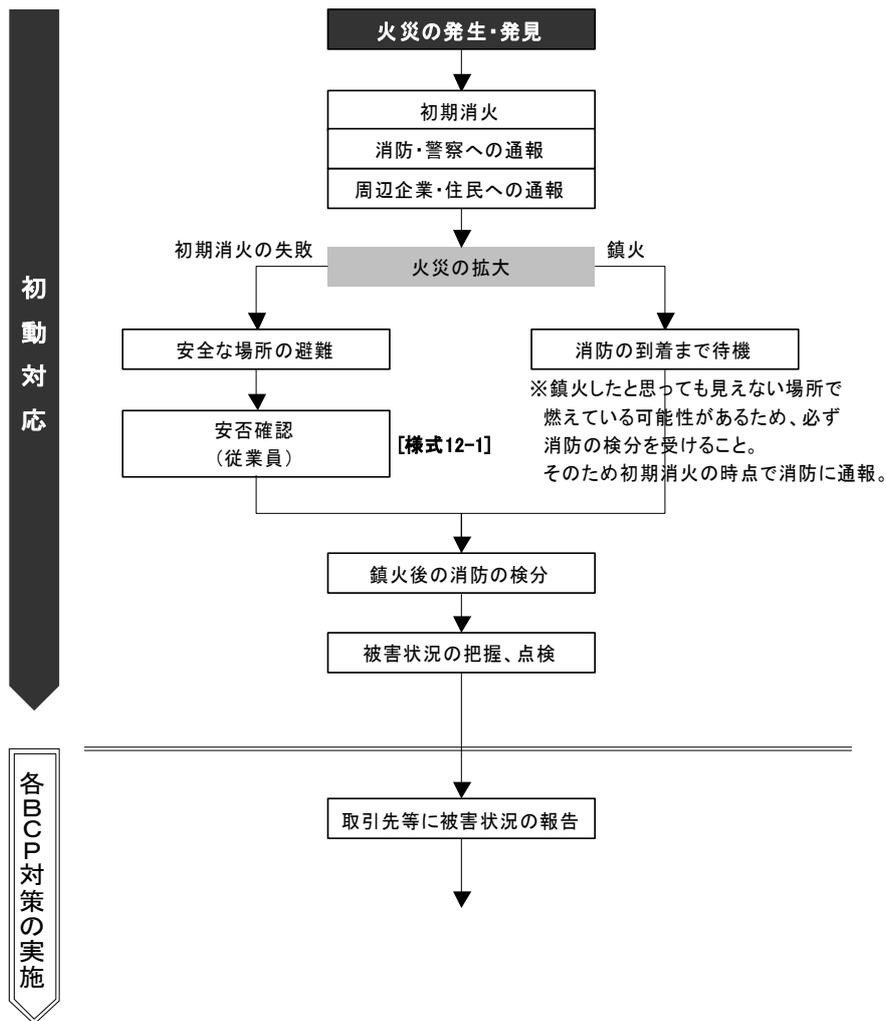


図 4.3-3 初動対応フロー（火災）

(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²。

【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ので、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、感染者およ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。

【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/ja/>

厚生労働省検疫所 <http://www.forth.go.jp/>

² 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。

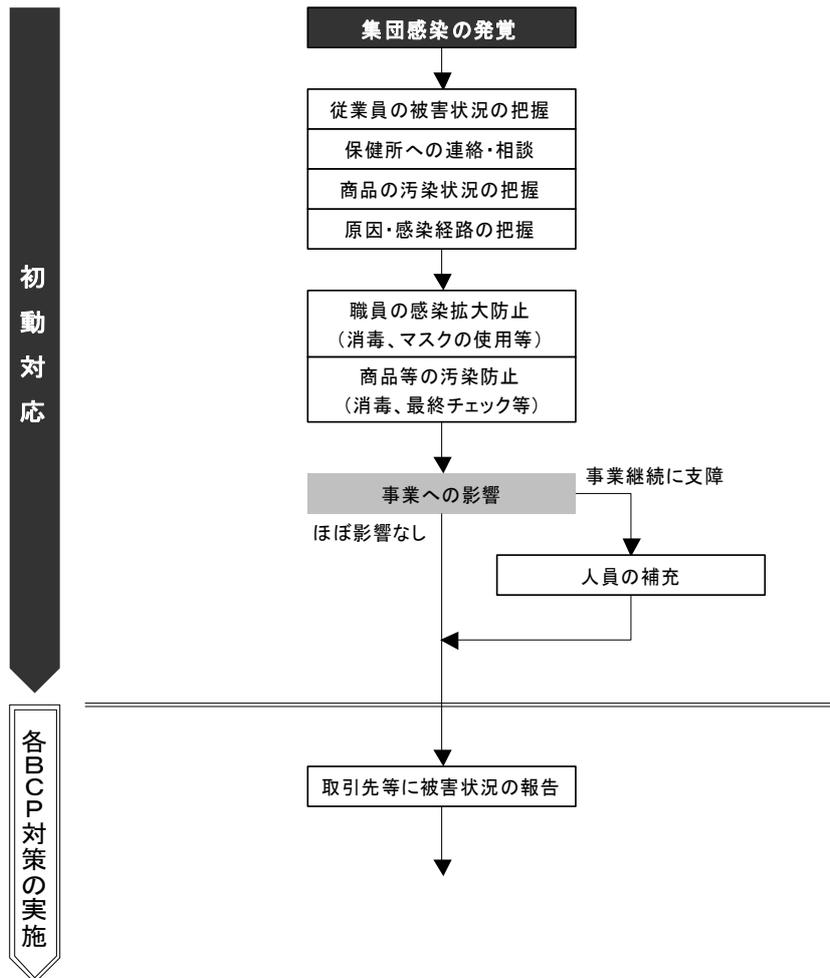


図 4.3-4 初動対応フロー（集団感染）

(5) 情報セキュリティ

ITの普及や利活用により経営効率が向上した反面、ITの普及以前には想定していなかった機密情報や個人情報の流出による、多額の賠償請求や社会的信用の低下につながる事故が増えています。また、近年ではメール添付型のウイルスや身代金要求型ウイルス(ランサムウェア)、機器の脆弱性を狙った攻撃など、サイバー攻撃の高度化・巧妙化が進んでいます。最近の事案から、業種や企業規模に関係なくサイバー攻撃の被害に遭う可能性があり、自社の事業活動およびサプライチェーン全体を守るためにも、中小企業においても情報セキュリティ対策を実施しましょう。

【ポイント1】従業員への情報セキュリティ教育

情報漏洩はウイルスなどの外部要因だけでなく、従業員の紛失や置き忘れ、誤操作といった人的要因でも発生しています。また、新型コロナウイルス感染症の流行後、テレワークの普及によりパソコンや記憶媒体を社外に持ち出す機会も増加しました。このため、社内で情報セキュリティに関する規定を定め、従業員に周知することに加え、情報セキュリティ対策のための人材を確保しましょう。

【ポイント2】点検と対策

OSやソフトウェアを古いまま放置すると、セキュリティ上の問題が解決されず、ウイルス感染のリスクが高まります。バージョンの確認を定期的 to 実施しましょう。また、ウイルス対策ソフトを導入し、不正アクセスや遠隔操作からパソコンやサーバーを守りましょう。

【ポイント3】事業の継続

事業運営のIT化が進むなか、企業の情報システムがサイバー攻撃に遭い、使用できなくなった場合には、生産活動の停止や営業機会の損失により事業が停滞してしまいます。

事業の停滞による影響は、取引先や属しているサプライチェーン全体の損失にもつながる恐れがあります。このため、代替機器や代替サーバー、復旧のための体制を整備しておくようにしましょう。

【参考】

独立行政法人情報処理推進機構(中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン第3.1版)

<https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html>

中小企業庁(中小企業の情報セキュリティ)

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/security.html>



5. BCP の様式類

本書の、「2. 基本方針と運用体制」、「3. 平常時における BCP の策定と運用」に従って、シートごとに検討・記入してください。

滋賀県のホームページから、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。

様式ダウンロード：<https://www.pref.shiga.lg.jp/ippan/shigotosangyou/kigyuu/17922.html>

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わたる場合は、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。

緊急時には、「4. 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ください。

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 様式類一覧

要求度	様式No.	様式名	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	
必須	様式03	BCPの策定・運用体制	
必須	様式04	従業員携帯カード	
任意	様式05	複数企業連携によるBCPの策定・運用体制	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	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	
必須	様式08	事業継続に係る各種資源の代替の情報	
必須	様式09	事前対策のための投資計画	3.2(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	
必須	様式11	主要組織の連絡先	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】	
任意	様式12-2	従業員連絡先リスト【従業員個別用】	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】および【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	情報通信手段ごとに帳票を作成する。【様式08】における、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】	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想定される番号を整理すればよい。
必須	様式15	主要顧客情報	3.1(2)①「事業への影響度を評価する」における中核事業特定の結果に基づき整理する。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/車両など】	3.1(2)①「事業への影響度を評価する」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】	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】	
必須	様式17-1	中核事業に必要な供給品目情報	3.1(2)①「事業への影響度を評価する」において把握したボトルネック資源の結果に基づき整理する。
必須	様式17-2	主要供給者/業者情報【供給品目別】	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】	3.2(2)①「事業継続のための代替策を検討しておく」および3.2(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	3.2(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	3.4.(2)③「BCP文化を醸成する」において、平常時および緊急時に行うことを整理する。

[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。

(会社名)

事業継続計画

年 月 日 作成

年 月 日 改訂 (第 版)

社長等の決裁印を押印
するとよいでしょう。

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、緊急時に事業継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. 緊急時に事業継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〕

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。
- 通勤時間帯や勤務時間外などの発災時間帯別の対応についても記入するようにしましょう。

〔表面〕

会社名 _____	
携行カード	
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ください。

[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およ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 :
	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およ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		

[様式 06] (/)

○中核事業【 】の継続に必要な社内の重要業務（該当するものすべてを記載）

重要業務	重要業務に必要な資源		重要業務の 責任者	責任者 連絡先	備考
	人手による一部代替が 不可能な資源	人手による一部代替が 可能な資源			

(※ 「重要業務」の枠数が足りない場合は、本ページを必要分コピーして利用すること。)

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。)

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、掲示しておいてください。
- 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）およ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 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]「コンピュータ機器とソフトウェア」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、周辺機器およ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 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			

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）
	缶切および紙製（またはプラスチック製）食器
	カセットコンロおよびガスボンベ
	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、トイレットペーパーなど）
	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
	ビニールシートおよびテープ（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およびビニールテープ）
	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ったらよい）
	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

[様式 20]

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ください。

【参考資料 01】 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

(1) 防災対策支援貸付制度

- ・ 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
- ・ 商工組合中央金庫 <https://www.shokochukin.co.jp>
- ・ 窓口：商工組合中央金庫各支店
- ・ 対象：中小企業

(2) 社会環境対応施設整備資金

- ・ 融資対象は、整備の耐震化・不燃化工事、耐震診断、データバックアップ構築など
- ・ BCP（事業継続計画）策定企業に対し、政策優遇金利を適用
- ・ 株式会社日本政策金融公庫 <https://www.jfc.go.jp/>
- ・ 窓口：日本政策金融公庫の各支店
- ・ 対象：中小企業

(3) 中小企業組合等活路開拓事業

- ・ 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およ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
- ・ 全国中小企業団体中央会 <http://www.chuokai.or.jp/josei/josei.htm>
- ・ 窓口：各都道府県の中小企業団体中央会
- ・ 対象：協同組合

※ 民間金融機関による BCP サポートもあります。内閣府の「防災情報のページ」の「地域金融機関による企業の BCP サポートへの取組」

(<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/keigen/torikumi/tsh19008.html>) を参照してください。

2. 災害発生後に利用可能な貸付制度

(1) 滋賀県中小企業振興資金融資制度「セーフティネット資金」

<https://www.pref.shiga.lg.jp/ippan/shigotosangyou/kigyou/300703.html>

(2) 株式会社日本政策金融公庫「災害復旧貸付」

<https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/saigai.html>

(3) 中小企業庁「セーフティネット保証制度（4号：突発的災害（自然災害等））」

https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_4gou.html

(4) 独立行政法人中小企業基盤整備機構「小規模企業共済 傷病災害時貸付」

<https://00m.in/fNMYq>

【参考資料 02】 BCP策定の前提とするリスク

中核事業が影響を受けると思われる緊急事態(リスク)は何を想定しておくか。

滋賀県内にある自社の立地条件、地域的要素、事業内容等から、どんなことが起きたら経営が脅かされるかをまず考えておきましょう。自然災害を想定する場合は、滋賀県や各市町で被害想定を出しているの、そちらを参考にしてください。(次頁参照)

自然災害・事件事故 (リスク項目例)	災害発生推定 災害レベル(例)	予測 発生頻度	災害強度 損害大きさ	影響度 重要度	BCP 考慮？
大地震	震動、建物倒壊 M6 強以上で損壊				
台風、竜巻	風災害、建物倒壊 風速 50m 以上 × 5H				
集中豪雨、豪雪、洪水、 土砂災害	浸水、土石流水害、財産被害 100mm/h × 3H 以上 雨量警報発令				
原子力発電事故、 防災速報	30km 圏内防災速報発令 180 日平均の 10 倍以上の 放射線量				
爆発、落雷火災、類焼	爆発可燃物、製品材料焼失、 建物プラント、設備焼失				
感染症	新型インフルエンザ社会的 大流行、社員欠勤、パンデミック警 報				
IT/コンピュータ情報、 ITテロ	情報流出、ウイルス攻撃 システムダウン				

○頻度と強度の予測評価(突然性・突発性)の判断(5段階の例)

発生頻度(予測)		リスク損害の大きさ、強度	
5	確実に発生する 確率極大/常時?	5	巨大被害、大損害、事業継続不可能
4	発生可能性あり 確率大/週、月 1 回程度?	4	甚大被害、経営活動継続に損害発生
3	いつかは発生 確率中/1 年に数回程度?	3	活動継続に中程度の損害発生
2	ほとんど発生しない 確率小/5 年 1 回程度?	2	内部処理可能程度の損害発生
1	特別以外は発生ない 確率極小/10 年以上?	1	損害軽微、経営活動に支障発生しない

(発生頻度) × (損害の大きさ・強度) = 重要度・影響度の判断

BCP 考慮？	○: 考慮必須	△: できれば考慮したい	×: 考慮不要
---------	---------	--------------	---------

◇ 被害想定 of 検討に役立つ情報

1. 「滋賀県土木防災情報システム どこが危険か」

<http://shiga-bousai.jp/link/kiiken.html>

洪水想定区域図、土木災害警戒区域、土砂災害危険箇所、滋賀県防災情報マップ、国土交通省ハザードマップポータルサイトへのリンクがあり、様々な災害による危険箇所が確認できます。

2. 「滋賀県防災ポータル」

<http://dis-shiga.jp/>

地震、風水害などの災害情報や、医療情報、交通情報、道路情報、ライフラインなど災害時に役立つサイトへのリンクがまとめてあります。

リンク先の滋賀県防災情報マップでは、地域で予測される様々な災害の危険性を地図上から確認できます。

【参考資料03】財務診断モデル

1. 復旧費用の算定

あなたの会社の建物が、例えば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、下の表の欄を埋めてください。復旧費用が算定されます。

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2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。

○復旧費用の算定

部分に数値を入力してください。

◆建物全壊時 (単位：千円)

	復旧期間	復旧費用	備考
建物	60日	20,000	
機械	30日	1,000	
棚卸資産	15日	1,000	
器具・工具等	20日	500	
資産関係計	60日	22,500	(A)
事業中断損失		5,000	(B)
復旧期間・費用推定値	60日	27,500	(A) + (B) = (C)

◆建物半壊時 (単位：千円)

	復旧期間	復旧費用	備考
建物	30日	10,000	
機械	0日	5,000	
棚卸資産	0日	0	
器具・工具等	0日	0	
資産関係計	30日	15,000	(A)
事業中断損失		2,500	(B)
復旧期間・費用推定値	30日	17,500	(A) + (B) = (C)

復旧費用を算定したら、シート2に移動してください。

※この「財務診断モデル」の様式(EXCEL)は、県のホームページからダウンロードして利用してください。「5.BCPの様式類」と同じページに掲載しています。

2. 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。下記の表の欄を埋めて下さい。合計額が（D1）の欄に算出されます。

○手元資金の状況 部分に数値を入力してください。

(単位：千円)

種 類	金 額	投入時期	備 考
現金・預金	2,000	即時可能	
損害保険金	2,000	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	2,000	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	2,000	経営者の意向次第	社長のお金を注ぎ込みますか
計 (D1) 1	8,000		

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、中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針第2版」の「中級コース」で検討できます。

手元資金の状況が分かったらシート3に移動してください。

3. 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。4. 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、日本政策金融公庫・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。

あなたの会社は建物が全壊した場合、

手元資金 8,000千円 < 復旧費用 27,500千円 ですので、
災害貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

また、建物が半壊した場合、

手元資金 8,000千円 < 復旧費用 17,500千円 ですので、
災害貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

(/)

財務診断シート

○復旧費用の算定

◆建物全壊時 (単位：千円)

	復旧期間	復旧費用	備考
建物	60日	20,000	
機械	30日	1,000	
棚卸資産	15日	1,000	
器具・工具等	20日	500	
資産関係計	60日	22,500	(A)
事業中断損失	0日	5,000	(B)
復旧期間・費用推定値	60日	27,500	(A) + (B) = (C)

◆建物半壊時 (単位：千円)

	復旧期間	復旧費用	備考
建物	30日	10,000	
機械	0日	5,000	
棚卸資産	0日	0	
器具・工具等	0日	0	
資産関係計	30日	15,000	(A)
事業中断損失	0日	2,500	(B)
復旧期間・費用推定値	30日	17,500	(A) + (B) = (C)

○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	2,000	即時可能	
損害保険金	2,000	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	2,000	換金までに時間がかかる	株券など保有していますか
経営者から支援	2,000	経営者の意向次第	社長のお金を注ぎ込みますか
計(D1)	8,000		

○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。

あなたの会社は建物が全壊した場合、

手元資金 8,000千円 < 復旧費用 27,500千円 ですので、災害貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

また、建物が半壊した場合、

手元資金 8,000千円 < 復旧費用 17,500千円 ですので、災害貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

○資産の損害に対する損害保険の加入状況の検討

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)	

○事業中断の損害に対する保険の加入状況の検討

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。→	利益保険 (事業中断の損害対策)		
	利益保険	営業継続費用保険	オールリスク型
	復旧するまでの生産減少や、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	休業・生産の中断を回避するための仮店舗・仮向上の賃借費用、早期復旧のための突貫工事等「追加費用」をカバーする	利益保険と営業継続費用保険を組み合わせ、担保範囲もオールリスクに拡大した保険
加入の有無			
	【約定てん補期間方式】 保険金額 _____ 千円	復旧するまでの予想期間 _____ ケ月	<利益条項> 【約定てん補期間方式】 保険金額 _____ 千円
	【約定付保割合方式】 保険金額 _____ 千円	保険金額 _____ 千円	【約定付保割合方式】 保険金額 _____ 千円
			<営業継続費用条項> 復旧するまでの予想期間 _____ ケ月 保険金額 _____ 千円

【参考資料 04】 BCP 教育・訓練計画書（書式例）

年度 BCP 防災計画 認識教育・訓練計画書										作成日			事業所 部門			承認		作成
教育訓練内容	対象者	講師指導者	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	評価			
BCP 構築確認会①	従業員全員																	
BCP 構築確認会②	仕入先、関係先																	
机上 BCP 発動訓練	班リーダー																	
避難訓練・連絡訓練	従業員全員																	
消火実地訓練	消火班、従業員																	
応急救護訓練、AED	救護班、従業員																	
机上物資移動訓練	班リーダー																	
防災パノール、点検	班リーダー																	
外部防災講習受講	責任者																	
BCP 文書定期見直し	BCP 担当																	
実施結果		参加者・受講者数																

【参考資料 05】 教育訓練実施記録（書式例）

BCP教育・訓練実施記録書 (参加者リスト)				実施部門：		
				実施日： 実施時間：		
教育・訓練の名称				統括責任者		
実施場所				指導者：		
参加者	責任者		消火班		従業員	
	広報担当		救急救護班			
	訓練担当		搬送班			
	IT担当		資材担当			
	避難誘導担当		設備担当			
	連絡通信担当		顧客担当		外部	
	BCP担当		記録担当		外部	
内容	机上：					
	実地：					
準備物	教育：テキスト					
	訓練：					
実施評価(課題)・理解度	参加人員：					
	認識面： 行動面：					
理解度：参加理解者は参加者欄にサイン						
社長コメント						確
						認

中小企業事業継続計画（BCP）策定運用の手引き

平成 28 年(2016 年)10 月 初版発行

令和元年(2019 年) 11 月 第 2 版発行

令和 7 年(2025 年) 2 月 一部修正

発行 滋賀県商工労働部中小企業支援課

〒520-8577 滋賀県大津市京町四丁目 1 番 1 号

TEL : (077) 528-3731 / FAX(077) 528-4871