

BCPモデル利用の手引

事業継続計画【基本編】

事業継続計画【自然災害編】

事業継続計画【新型感染症編】

はじめに

鳥取県では、平成21年度から県内企業のBCP策定を推進し、13年経過しました。その間、県内では約300の企業が、本県のBCP策定の手引きやワークショップ、ならびに個別コンサルを利用してBCPを策定され、徐々に災害に強い企業が増加していること大変力強く思っている次第です。

そして、この13年間は災い（禍）の多い年でもありました。事業開始直後には新型インフルエンザが国内でも流行し、平成23年には東日本大震災、平成28年には熊本地震が発生し、当地においては、鳥取県中部地震を経験しました。また、企業の経営を脅かす災害は地震のみに留まらず、豪雪や平成30年の西日本豪雨、そして令和2年から拡大し、いまだ猛威を発している新型コロナウイルスによるパンデミックは世界中の人々の生活にダメージを与え続けています。

上記のような、想定外とも言える災い（禍）に対応できるよう、事業継続計画【基本編】では、発生する災い（禍）を洗い出すだけでなく、その結果発生する経営資源の不足による事業への影響を想定することで、事業継続への具体的な行動計画が策定できる構成に改編しました。

なお、小規模企業においても取り組みやすい内容とするため、組織的な活動を要する事業継続・復旧計画については【自然災害編】および【新型感染症編】にて策定する構成にし、【基本編】のみでも実効性のある事業継続計画が策定できるよう工夫しました。

本手引きを参考に、より多くの企業がそれぞれの実情に応じた実践的なBCPの策定を進めていただくとともに、既にBCPを策定・維持されている企業においては、現状に適したBCPへの改編の手引きとしてご利用いただき、企業ならびにその従業員、更には地域の発展に尽力いただけることを期待しています。

令和4年6月

鳥取県商工労働部商工政策課長

2022 年度 BCP モデル利用の手引き 目次

第1章 手引きの使い方.....	1
1 手引きの目的.....	1
2 BCP の概要.....	1
3 2022 年度BCPモデルの特徴.....	3
第2章 事業継続計画（基本編）の作成方法.....	6
1 事業継続方針.....	6
1.1 目的.....	6
1.2 事業継続対応に関する基本的な方針.....	6
2 非常事態対応.....	10
2.1 対象とする非常事態.....	10
2.2 非常事態発生時の対応手順.....	13
3 事業継続戦略.....	20
3.1 中核事業と重要リソース.....	20
3.2 リソース別障害対策.....	22
4 維持管理計画.....	25
4.1 教育.....	25
4.2 訓練・演習.....	25
4.3 文書管理.....	26
第3章 事業継続計画（自然災害編）の作成方法.....	27
1 事業継続方針.....	27
1.1 目的.....	27
1.2 事業継続対応に関する基本的な方針.....	27
1.3 計画の対象.....	27
2 事業継続戦略.....	31
2.1 重要業務.....	31
2.2 連携・代替事業者.....	33
2.3 事業継続戦略.....	35
3 事業継続計画.....	38
3.1 非常時対応計画.....	38
3.2 事業継続計画（現地復旧）.....	38
3.3 事業継続計画（代替復旧）.....	44
3.4 水害発生時の行動計画.....	48
4 維持管理計画.....	52
第4章 事業継続計画（新型感染症編）の作成方法.....	53
1 事業継続方針.....	53
1.1 目的.....	53
1.2 事業継続対応に関する基本的な方針.....	53
1.3 計画の対象.....	56

2	事業継続戦略	59
2.1	予防対策の確認と準備	59
2.2	事業継続戦略	60
3	計画	65
3.1	事業継続計画	65
3.2	対策実施計画	74
4	維持管理計画	77
	参考資料	80
	<ハザードマップ等記載のサイト>	80
	<安否確認の手段>	84
	<演習の手法>	85

第1章 手引きの使い方

1 手引きの目的

この手引きは2022年度に改版した事業継続計画【基本編】【自然災害編】【新型感染症編】を策定するための基本的な内容についてとりまとめたものです。

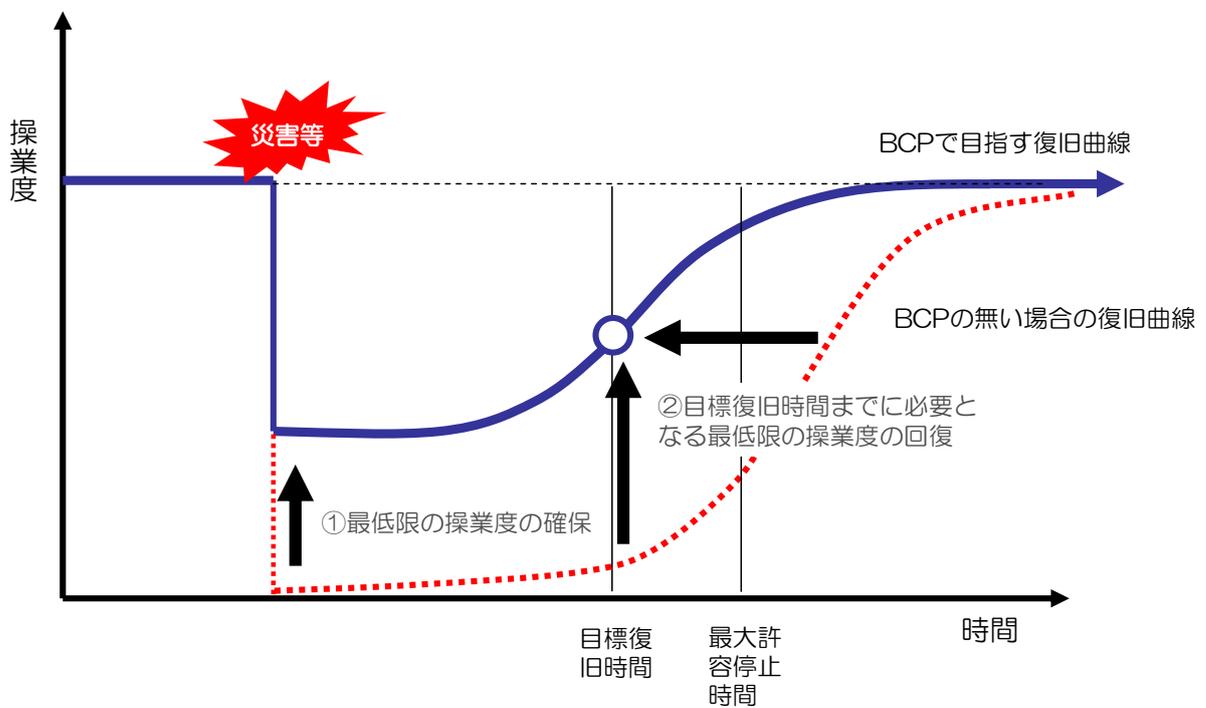
【基本編】については全ての企業に策定いただき、事業復旧計画まで策定される企業は、想定される災害種別に応じて【自然災害編】【新型感染症編】の章に従って策定願います。

2 BCPの概要

(1) 基本的な概念

BCPは様々な非常事態において、停止させてはならない重要な業務は止めない、あるいは許容される時間内に再開させることで、組織としての生き残りや社会的責任を果たしていくための計画です。

BCPは下図のように、①災害等の発生直後にも最低限の操業度を確保すること、②目標復旧時間までに必要となる最低限の操業度を回復させること、という2つを目的とし、この2つの目的達成に必要な各種対策を検討し、計画として整備していくものです。



BCPの概念

(2) 計画区分

BCP は

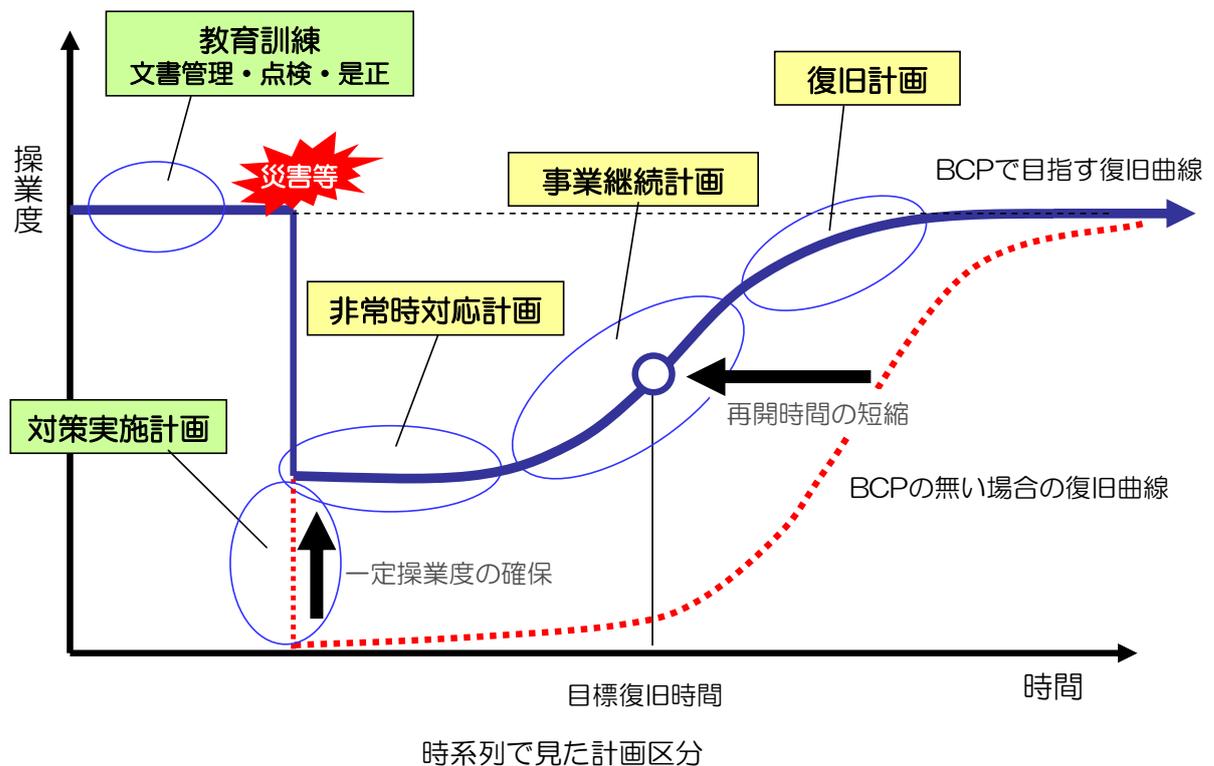
- 非常時対応計画：非常事態発生直後に実施する対策をとりまとめた計画
- 事業継続計画：中断した事業を目標復旧時間までに復旧させるための計画
- 復旧計画：暫定的な事業再開から本復旧させるまでの計画

の非常時に実施する3つの計画に加えて、

- 対策実施計画：各種の整備計画を含めた今後の対策
- 教育訓練計画：日常実施する教育計画、訓練の計画
- 維持管理計画：文書管理・点検・是正：計画の改善等に係る計画

等の事前あるいは日常実施する計画を総称した計画として認識されています。

この手引きは、これらの一連の計画の総称を BCP と定義し、それぞれの計画を BCP の中でとりまとめていくこととしています。



3 2022年度BCPモデルの特徴

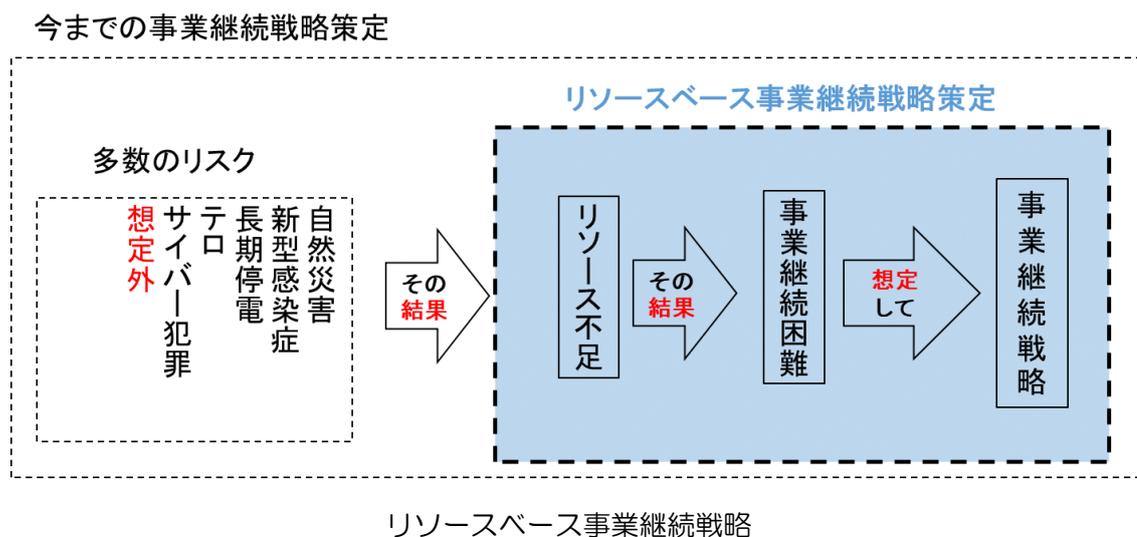
(1) リソースに基づいた事業継続戦略の策定（基本編）

事業継続戦略は、重要業務に不可欠となる業務資源をどのように確保するかを検討することになります。これまで、「事業継続戦略」の検討は、各企業の立地や天候の変化を想定し、その結果としてどのようなことが起こるかを考え、戦略に展開していました。しかし、近年発生している災害（東日本大震災、西日本豪雨、新型コロナウイルスの蔓延 など）は、今まででは考えられないような想定外の影響を与え、考えていた戦略が機能しない状況になることがありました。また、全てに機能する戦略を策定するには、リスクの想定を想定外にならないよう考えだし、それぞれのリスク発生時の事業継続戦略を考えることが必要になり、大量の戦略を作り出すことが要求されました。

2022年度BCP基本モデルの【基本編】では、上記の煩雑な作業を減少させるため、リソースベースで事業継続戦略を策定しています。

具体的には、下図の「リソースベース事業戦略」部分により、事業継続戦略を策定します。事業の継続が困難になるのは、何らかのリソースが不足するためです。例えば、従業員の殆どが出勤できなくなったり、物を製造するための装置が壊れたりすることで事業を続けて行くことができなくなります。その原因としては、大規模地震や水害、広域停電、新型感染症への感染、地域での大規模な火災などなど、考えればきりのないリスクがありますが、それはスキップし、従業員の殆どが出勤できない状況になったときや装置が使用不能になった場合にも事業継続を行うための戦略を考えます。

そのためには、事業を継続するために必要なリソースを洗い出し、それぞれのリソース不足に対する継続戦略を考えることに時間を費やすことで、想定外を生まない事業継続戦略が策定できます。

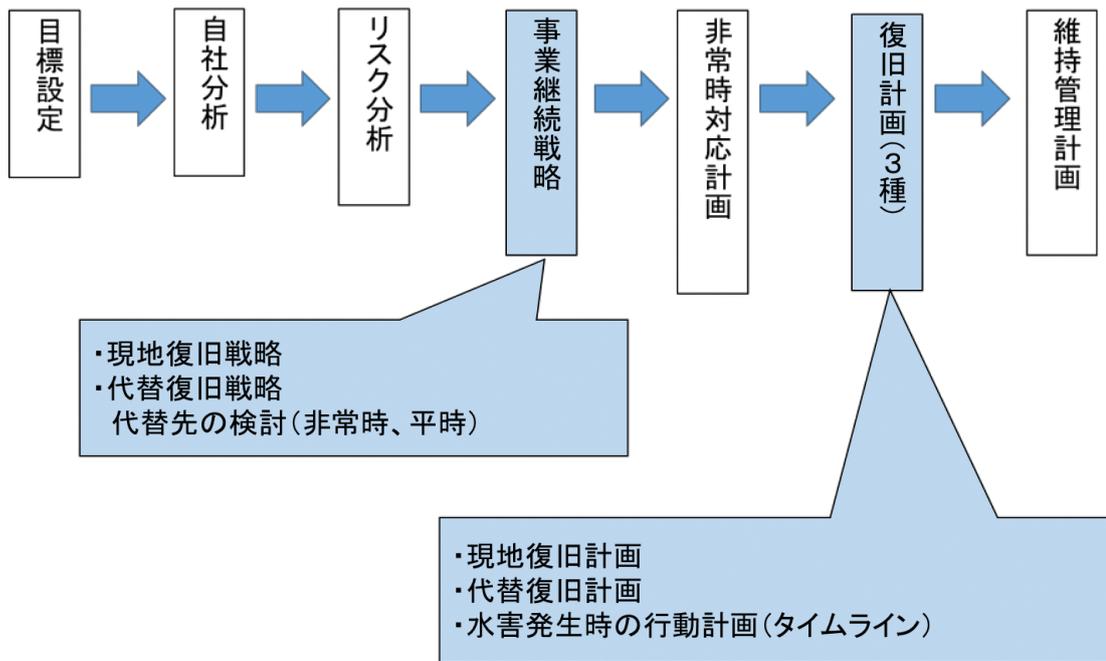


(2) 代替事業継続計画の策定（自然災害編）

大規模な災害が発生し、重要なリソース（社員、社屋、設備、インフラ 等）が長期間利用できなくなった場合、事業を継続する方法として、そのリソースを代替することが有

効となります。大企業の場合は、各地に点在する拠点でリソースを追加して代替することができますが、中小企業の場合は複数拠点を設けることは費用的に困難とされます。中小企業では、そうなったときのことを想定して、別拠点にある業種の近い会社と協業することで、事業を継続することができる可能性が高まります。また、この協業は災害発生時のみではなく、平常時の有効な戦略にも繋がります。例えば一時的な発注量の増加や、社員の技術力強化を狙った人事交流等にも応用でき、相互の発展にも繋がります。

【自然災害編】では、上記を含めて検討し、広域災害に対する対応方法を考えていただくことが可能です。



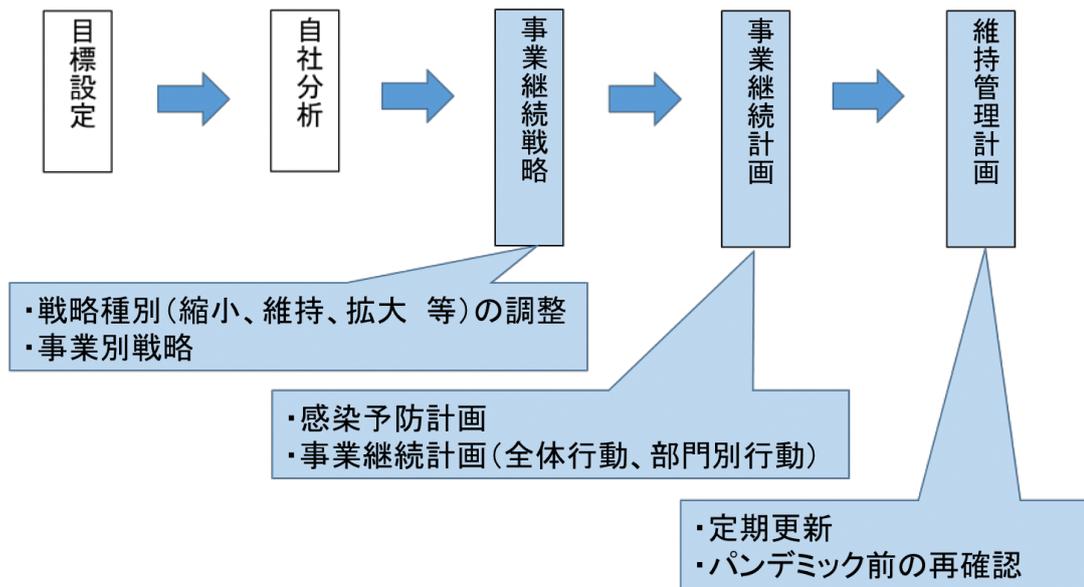
自然災害編の構成

(3) 新規事業またはアイデアの検討（新型感染症編）

新型感染症の蔓延（パンデミック）では、感染しないための予防策を考えていただくだけでなく、感染者が発生してからの事業の継続方法を検討します。

他の災害とは異なり、人の動きをコントロールすることが重要になります。また、それに加え【新型感染症編】では、新型コロナウイルスの蔓延で判明した、社会のニーズの変化に対応できるよう、「新事業の検討」というシートを用いて、事業者として生き残るための施策を考えます。

上記で考えた新事業は、時代と共に変化します。その変化に対応できるよう、維持管理項目として「パンデミック前の再確認」を加え、定期的（1回／年）もしくはパンデミックの兆候がでてきたことを機会に見直しを行うドキュメント構成としています。



新型コロナウイルス編の構成

第2章

事業継続計画（基本編）の作成方法

1 事業継続方針

1.1 目的

(1) 本項の目的

事業継続計画は、大規模災害や社会情勢の大変化に遭遇した場合においても、企業を支える社員や関係者と共に、企業の継続的な発展を目指すための行動計画です。従って、策定した計画を全社員で共有し、災害発生時に同じ方向を向くことが必要となります。

そのため、本目的の項において、自社の事業継続計画策定の主旨を明記し、企業としての考え方を全社員で共有します。下記記載例を参考に、自社がBCPを策定する目的を記述します。

<作成例>

本計画は、当社が大規模災害などの非常事態に見舞われても、重要な顧客への製品供給を維持するための行動計画であり、本計画の運用により、顧客からの信頼維持及び当社の継続的な発展を目指すものである。

そのための事前の備えとして、日常の経営活動の中に教育や演習、計画内容の改善を組み込み、被害の軽減と迅速な対応が行えるようにする。

1.2 事業継続対応に関する基本的な方針

(1) 本項の目的

事業継続における対応を効果的に行うには、何を重視して企業活動を実施しているのかを明確にしておくことが必要です。本項では、以降の計画策定の指標となるよう、事業継続を実施するうえでの基本的な方針を決定します。

(2) 作業手順

ア 関係者からの期待・ニーズの作成（様式1）

i) 本作業の目的

企業は様々な利害関係者に支えられ事業を行っています。事業継続対応には、その利害関係者に対する適切な対応が必要となるだけでなく、状況によっては対応の差別化を図っていくことも必要になります。そこで、事業継続に必要な対策方針を検討する前に、自社の利害関係者を洗い出し、その利害関係者が自社に何を期待し、何を必要としているかを整理していきます。

ii) 作業方法

①自社の利害関係者を列記します。

②各利害関係者が自社に寄せる期待やニーズを整理します。検討するのは、平常時及び非常時の両面からとします。

③利害関係者の期待やニーズを踏まえ、対応の優先順位を決定します。これは経営理念等に基づき判断していきます。

<作成例>

様式1 利害関係者の期待・ニーズ

利害関係者	期待・ニーズ	優先順位
社員・家族	身体・生命の安全確保 安定雇用	1
顧客	身体・生命の安全確保 商品の安定供給	2
規制当局	法規制、指示事項の遵守	3
仕入先	安定した納入	5
金融機関	安定した経営	6
株主	安定した経営 情報の開示	4

イ 基本方針の作成

前項で作成した様式1「利害関係者の期待・ニーズ」を参考にして、事業継続を行っていく場合に、何を重視して対応すれば良いかを明確にしておきます。

ここでは4つの視点からそれぞれ考えてみます。

①社員・家族の視点

社員がいないと事業継続は不可能です。どんなことが起こっても、社員が社のために働いてくれることを実現するために、どういう考えで接していくのかを記述します。

様式1「利害関係者の期待・ニーズ」の社員・家族からの期待・ニーズも参考にします。

非常時に社員を守っていくのは当然ですが、普段から会社に貢献したいと社員に思ってもらうことも重要です。

(記述例)

非常時：社員の安全確保を最優先

社員家族の生活を守るためにも雇用継続を死守する

平常時：社員のやりがいを高めるための人事制度の導入や働きやすい環境作り、資格取得の推奨を行う

社員のモラルアップのための表彰制度やグループ活動を行う

②顧客の視点

全ての事業は商品やサービスに対する顧客からの対価の支払いで成り立っています。

非常事態が発生した場合でも、顧客にとって必要な企業で有り続けるために、どのような考えで事業を行っていけば良いかを記述します。

様式1「利害関係者の期待・ニーズ」の顧客からの期待・ニーズも参考にします。
非常時もしくは非常事態が一段落した場合において、自社の商品やサービスを顧客から要望されるような取り組みが必要です。

(記述例)

非常時：非常事態時の顧客のニーズに合わせた商品やサービス提供が行えるよう人員配置や流通経路を計画しておく。

平常時：常に顧客に対して最高の商品やサービスを提供していくための取り組みを示す。

経営者ならびに社員は、顧客ニーズの変化を的確に捉えられるように顧客とのコミュニケーション継続に努める。

③自社の経営視点

事業を継続するためには、安定した商品・サービスの提供が必要となります。非常時のことを考えた、資金確保、設備強化、人材の育成についての方向性を示しておきます。

様式1「利害関係者の期待・ニーズ」の関係機関(株主、銀行、行政、仕入れ先 等)からの期待・ニーズも参考にします。

また、各企業で策定されている「企業理念」も経営の視点では重要な要素となります。

(記述例)

- ・長期の事業停止にも耐えられるキャッシュフローを確立する
- ・製造やサービスが長期間に渡ってストップしないよう、計画的に補強する
- ・非常事態時に社員が一丸となって復旧活動が行えるよう、教育・訓練を実施する

④成長の視点

現状の経営を維持するだけでなく、様々な環境変化に対して、今後も組織として成長することを目指すことで、非常時の経営をバックアップできます。

また、成長を目指す方針を社員に示すことで、モラルアップややりがいにも繋がります。

(記述例)

- ・大幅に成長する計画を示す(5年後に1.5倍等)
- ・人材を人財として捉え、その能力UPでチャレンジできる計画を示す
- ・現事業を伸ばすだけでなく、新規事業に必要な研究開発に取り組む

＜作成例＞

社員・家族の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の安全確保を優先した対応を取る。 ・非常事態発生後も雇用の継続により、社員・家族の生活を守る。
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・非常事態下においても顧客のニーズに合わせて、製品供給を維持することにより、顧客のニーズに応える。
自社の経営視点	<ul style="list-style-type: none"> ・非常事態下においても製品供給を維持することで、企業としての継続的な発展を目指すとともに、他社との競争優位性を確保する。 ・重要顧客への対応を優先する。 ・非常時においても、労働安全衛生法等の規制を遵守する。 ・事前対策は当社の経営状態を踏まえて計画的に実施する。
成長の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の中で3年後に 1.5 倍の売上を目指し、現状に満足せず企業としての成長を目指すためのあらゆるチャレンジを行う。 ・成長戦略を立案し、定期的に確認を行い見直しをする。 ・一番の経営資源である社員に対して、経営理念の浸透を図るとともに 社員教育に力を入れ、会社の発展に一丸となって取り組む。 ・効率性を第1に考え、環境に柔軟に対応できる組織運用を行う。

2 非常事態対応

2.1 対象とする非常事態

(1)本項の目的

非常事態時の行動計画を立てるには、自社の立地場所、立地場所での環境の変化を認識した上で計画することで、精度の高いものが策定できます。国や県、気象庁が保有している予測データ（ハザードマップ等）を用い、更に、社会的な災害や危機、障害の発生状況を考察することで自社に起こり得る非常事態を想定することを目的とします。

(2)作業手順

ア ハザードマップの調査

近年の多発する自然災害を受け、各自治体は地震や水害の可能性を示すハザードマップを公表・配布しています。地域の特徴を把握しておいてください。



地震ハザードマップ（例）

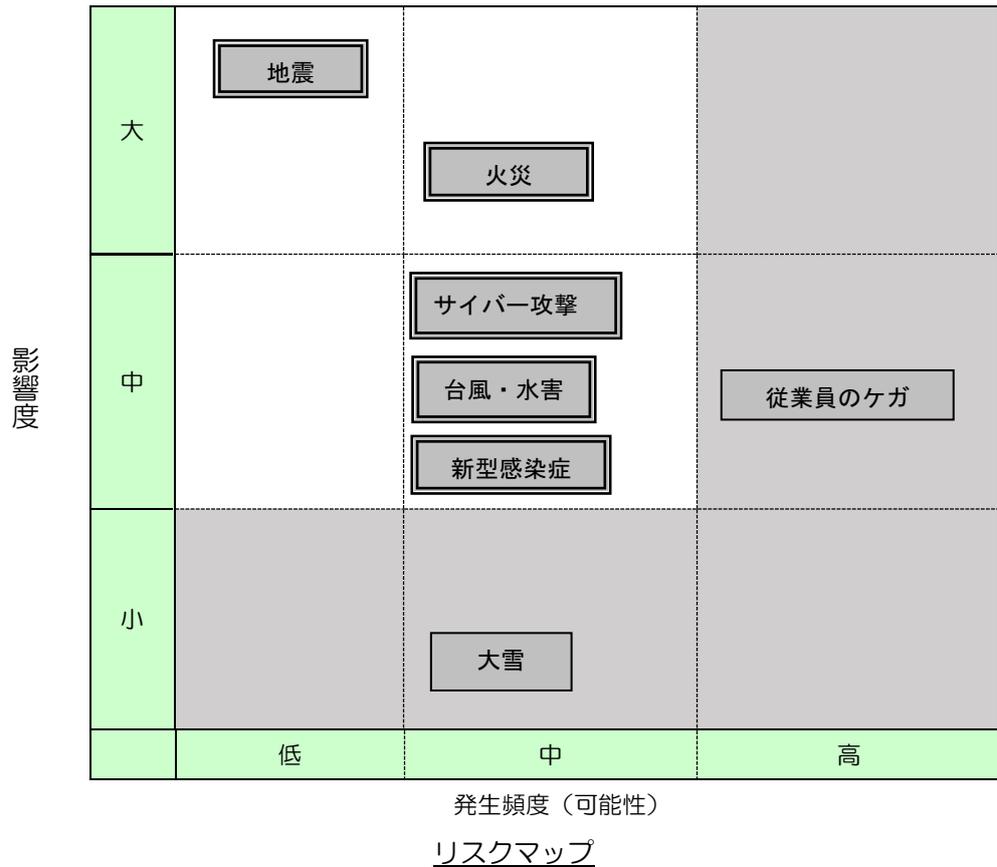
（参考）鳥取県のハザードマップは本手引きの「[参考資料](#)」に記載

イ リスクマップの作成

- ①中核事業を停止させてしまう脅威（災害や事故、その他材料の供給停止等の非常事態）をすべてあげてみます。
- ②縦軸に影響度、横軸に発生頻度として、各脅威がどこに位置するかをプロットします。この時に行う発生頻度や影響度の判断は相対的に行い、この段階では直感的なもので留めておきます。
リスクマップ上で、影響度の高い脅威を次項で評価します。

＜作成例＞

様式2 対象とする脅威の特定（リスクマップ）



ウ リスクの評価

様式3を用い、各リスクを評価し、対象とする脅威を特定します。

①対象脅威の選定

前述のリスクマップ上で、影響度が「大・中」、発生頻度が「低・中」の災害を様式3に転記し、脅威を数値評価したうえで対象脅威を特定します。

注) リスクマップのグレーの色の部分に該当する災害については、BCPで考える災害ではなく、下記の取り組みを行ってください。

- ・発生頻度「高」の災害：BCPで対応するのではなく、今すぐ対策をとってください。
- ・影響度「小」の災害：事業への影響は少なそうなので、BCPで取り扱う必要はありません。

②被害想定の記事

脅威が発生した際、自社に与える被害の概要を想定します。

下記に作成例を示します。

（想定）区分分けした災害（地震等）が発生した場合の最大規模を記述します。

（ハザードマップを参考にしてください）

（被害）想定災害が発生した場合の社内リソース（社員、建物、設備、インフラ、資材等）に対する被害を想定してください。

机上で考えるだけでなく、実際に社内を見学し、地震や浸水の時に何が起

こるかを考えてみます。

新型コロナウイルスの発生を想定する場合は、3密を防ぐ構造にできるかどうかも考えます。

<作成例>

様式3 対象脅威の評価

区分	被害の概要	影響度		③発生確率	④評価点 ※	対象
		①損害規模	②回復期間			
地震	想定：震度6強以上 被害：建屋・設備の損壊、在庫の損傷、ライフライン/電話の停止、従業員の負傷、原材料資材の供給の遅れ、近隣の取引先、顧客の同時被災	5	5	1	25	○
火災	想定：本社工場の火災（半焼） 被害：建屋・設備の焼損（利用できない、建て直し・再購入が必要）、在庫の焼損、電話、ライフラインの焼損による停止	4	3	1	12	
豪雪	想定：40cm以上の積雪 被害：欠勤社員が多数発生 一部停電、交通規制で出荷不能	2	2	4	16	
水害	想定：(X X堤防決壊) 被害：社屋の床下浸水 一部停電 一部社員の欠勤	3	3	3	27	○
新型コロナウイルス	想定：社員の半数が感染または濃厚接触 被害：製造作業の遅れ 納品の遅れ	3	4	2	24	○
サイバー攻撃	想定：社内設置サーバーダウン 被害：製造・設計作業不可 経理関連作業不可	3	2	3	18	

※④評価点 = ①損害規模 × ②回復期間 × ③発生確率

②影響度の数値化

様式3の下部の評価点（損害規模、回復期間、発生確率）により影響度を数値化します。

評価点	損害規模	回復期間	発生確率
1	影響は全く無い	ただちに回復する	数10年に1回程度発生する
2	影響はあまり無い	数日に及ぶ	10年の間に1回程度発生する
3	事業中断が発生し、限定的な影響が発生する	数週間に及ぶ	年に1回程度発生する
4	事業中断が発生し、深刻な直接/間接的影響が発生	数ヶ月に及ぶ	年に数回程度発生する
5	事業中断が発生し、甚大な直接/間接的影響が発生	数年に及ぶ	数ヶ月に1回以上発生する

③対象脅威の特定

評価点を下記で計算します。

$$\text{評価点} = \text{損害規模} \times \text{回復期間} \times \text{発生確率}$$

評価点の高いものを3つ程度、対象脅威として位置付け、対象に「○」を付けます。

エ 対象とする非常事態の設定

リスク評価で対象としたもの（様式3の対象に「○」をつけたもの）を下記のようにまとめて本文内に記述します。

<作成例>

対象とする非常事態	想定される被害状況
地震 (震度6強以上)	<ul style="list-style-type: none">被害想定：地震動による被害被害内容：建屋・設備の損壊、在庫の損傷、ライフライン/電話の停止 従業員の負傷、流通網の遮断 近隣の取引先、顧客の同時被災
水害 (XX堤防決壊)	<ul style="list-style-type: none">被害想定：本社、周辺の浸水（0.5m以上）被害内容：社屋の1階部分浸水 浸水によるライフラインストップ 道路浸水による通勤ならびに入出荷不可
新型コロナウイルス (社員の感染)	<ul style="list-style-type: none">被害想定：社員の半数が感染もしくは濃厚接触者被害内容：社員の大半の欠勤 社屋内消毒完了まで全社員入館不可 感染予防不履行による風評被害
豪雪 (40cm以上)	<ul style="list-style-type: none">被害想定：40cm以上の積雪被害内容：社員の通勤困難（出社可能人数の減少） 通行規制や交通機能麻痺による出荷及び調達の不可 幹線道路での立ち往生による除雪作業遅延 (地域全体の交通麻痺)

注) 鳥取県においては、豪雪の際に公道の除雪作業に影響を与えないよう、県内企業の協力を得たく、非常事態として記載しています。

2.2 非常事態発生時の対応手順

(1)本項の目的

非常事態発生時には、人命の安全確保を最優先とします。そのためには組織的な行動ができるよう計画を作成し、定期的な訓練で、全社員が行動できるようにします。

ここでは、迅速な判断と行動を要する「地震発生および火災発生」を非常事態として設定し、その時の行動計画を策定します。

(水害発生時の対応手順については、[3章 自然災害編 3.4 水害発生時の行動計画](#)で策定します。)

(2) 作業手順

非常時対応計画（様式4）を下記の手順で記載します。この様式はA3用紙に印刷し社内に掲示しておくことを推奨します。

ア 非常事態発動／解除基準

①発動基準の設定

代表者やBCP責任者等が不在でも行動に移せるよう、非常事態の発動基準を決めておきます。

例えば、震災の規模や火災の発生個所などを特定しておくことで、責任者不在時でも行動を起こすことが可能になります。

②発動伝達方法の明示

全社員に非常事態発動のメッセージを届けるための手段を、優先順位をつけて決定しておきます。（現状でできる方法を記載し、手段が不足していると感じた場合は、速やかに準備し、次版更新時に変更してください。）

③解除基準の設定

非常事態が収まった後、速やかに元の体制に復帰できるよう、解除基準も予め設定しておきます。

④解除伝達方法の明示

②と同様、伝達手段を決定しておきます。

<作成例>

非常事態発動／解除基準			
発動基準	発動伝達方法	解除基準	解除伝達方法
① 震度5強以上の地震（自社周辺地域） ② 本自社屋で延焼火災が発生した場合 ③ その他、社長（代理）が緊急事態と認める場合	① 口頭 ② 社内放送 ③ 電話 ④ 携帯メール	非常時対応計画に規定した対応により、通常体制での業務実施が可能と見込まれた場合。	① グループウェア ② 社内掲示板

イ 安全確保

①避難誘導方法の記載

避難誘導を指示する責任者を置き、全社員が安全な場所に移動できるよう組織的に行動します。

避難誘導方法には下記の情報を記載します。

- ・ 避難誘導担当者：代理者を記入することが重要です。
- ・ 避難誘導方法：避難誘導担当者が行う内容をまとめます。
- ・ 持出リスト：社外に出た時に安全確保や連絡先が分かるように、持出すものを決めておきます。
- ・ 避難場所：第2避難場所（地域で指定されている場所）まで明示します。

＜作成例＞

避難誘導担当		
実施項目	担当	実施内容
実施責任	BCP責任者or代理	避難誘導方法を指示
誘導	A課長	1F 避難誘導
	B課長	2F 避難誘導
持出管理	C課長	持出リスト物品の持ち出し

避難誘導方法	
① 館内放送により災害発生を通知	② ヘルメットの着用指示
③ 避難場所の通知	④ 避難誘導係の指示に従って避難することを通知

持出リスト	
連絡先リスト	緊急連絡先一覧（様式5） 社内連絡先一覧（様式6）
BCPドキュメント	非常時対応計画、事業継続計画
その他	衛星電話、スマートフォン、ラジオ、懐中電灯

第1 避難場所
お客様駐車場

第2 避難場所
XXX公民館

②救急救助方法の記載

救急救助を行う担当者を決めて置き、全社員の安全を確保します。

救急救助方法には下記の情報を記載します。

- ・ 救急救助担当者：負傷者確認、負傷者救助、負傷者救急の担当者を記載します。
- ・ 救急救助グループ：知識、技術を有した社員を中心に選定します。
- ・ 医療機関連絡先：電話が利用できない場合も考えて、別の連絡手段を取り決めておいてください。

＜作成例＞

救急救助担当		
実施項目	担当	実施内容
負傷者確認	E課長	負傷者有りの場合、 救急救助グループ に依頼
負傷者救助	救急救助グループA	避難場所への移動
負傷者救急	救急救助グループB	応急手当、医療機関への搬送

救急救助グループ	
グループ	メンバー
救急救助グループA	A課 AAA, BBB, CCC
救急救助グループB	B課 DDD, EEE, FFF

医療機関連絡先	
医療機関名	連絡先
A病院（外科）	xxx-xx-xxxx xxx@xxx.co.jp
B病院（内科）	yyy-yy-yyyy yyy@yyy.co.jp
C病院（眼科）	zzz-zz-zzzz zzz@zzz.co.jp

③初期消火方法の記載

2次災害を防止するため、小規模な火災については消化グループにより拡大を防ぎます。

初期消火方法には下記を記載します。

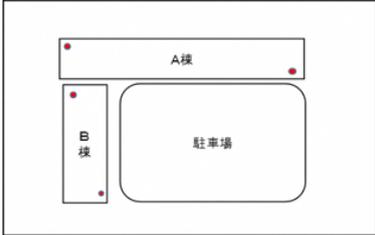
- ・ 初期消火担当：確認者を設置し、初期消火グループへの連絡を行います。
- ・ 初期消火グループ：メンバーは消化訓練を実施していることが重要です。
- ・ 消火器設置位置：非常時でも参照できるようにします。（広域または、フロア数が多い場合は、別紙で記載し、様式4と共に掲示しておきます。）

<作成例>

③初期消火

初期消火担当		
実施項目	担当	実施内容
火災確認	D課長	館内に火災発生箇所がないか確認
初期消火	初期消火グループ	消火可能な火災の消火（不可能なら避難）

消火器設置位置



初期消火グループ	
担当課	担当者
A課	AAA,BBB,CC,DDD
B課	EEE,FFF,GGG,HHH
C課	JJJ,KKK,LLL,MMM

ウ 安否の確認

①安否確認対応方法の記載

平日・夜間休日に分け、全社員の安否確認が速やかにできる方法を記載します。

安否確認を行う手段については、企業に適したものを選択し、定期的に訓練にて確実に実施できることを確認しておきます。

安否確認の具体的手段については、本手引きの[参考資料](#)を参照願います。

<作成例>

④安否確認

安否確認対応			
	実施項目	担当	実施内容
平日	点呼	各課長	避難場所にて点呼し、責任者に報告
	不在者の安否確認	総務課長	電話⇒携帯メール⇒SNSの順で確認
	安否確認	B・C・P責任者	携帯メールへの一斉送信で確認
休日	出社	役職者	家族の安全確認 ⇒ 出社
夜間	出社	緊急時対応者	家族の安全確認 ⇒ 対応要 ⇒ 出社

社員名簿

- ・氏名
- ・住所
- ・電話番号
- ・メールアドレス

(3)非常時対応計画掲示板（様式4）の作成

前項で策定した内容を様式4の掲示板としてまとめ、掲示しておきます。

<作成例>

非常時対応計画

作成 年 月 日
更新 年 月 日

非常事態発動／解除基準

発動基準	発動伝達方法	解除基準	解除伝達方法
① 震度5強以上の地震（自社周辺地域） ② 本社社屋で延焼火災が発生した場合 ③ その他、社長（代理）が緊急事態と認める場合	① 口頭 ② 社内放送 ③ 電話 ④ 携帯メール	非常時対応計画に規定した対応により、通常体制での業務実施が可能と見込まれた場合。	① グループウェア ② 社内掲示板

①避難誘導

避難誘導担当

実施項目	担当	実施内容
実施責任	B/C課責任者or代理	避難誘導方法を指示
誘導	A課長	1F 避難誘導
	B課長	2F 避難誘導
持ち出管理	C課長	持ち出しリスト物品の持ち出し

避難誘導方法

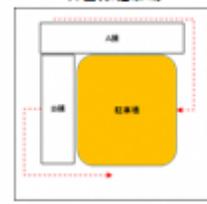
- ① 社内放送により災害発生を通知
- ② ヘルメットの着用指示
- ③ 避難場所の通知
- ④ 避難誘導隊の指示に従って避難することを確認

持ち出しリスト

項目	内容
連絡先リスト	緊急連絡先一覧（様式5） 社内連絡先一覧（様式6）
BCPドキュメント	非常時対応計画、事業継続計画
その他	衛星電話、スマートフォン、ラジオ、懐中電灯

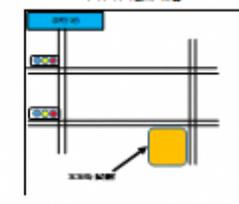
第1避難場所

お宮様駐車場



第2避難場所

XXX公園



②救急救助

救急救助担当

実施項目	担当	実施内容
負傷者確認	E課長	負傷者育りの場合、救急救助グループに依頼
負傷者救助	救急救助グループA	避難場所への移動
負傷者救急	救急救助グループB	応急手当、医療機関への搬送

救急救助グループ

グループ	メンバー
救急救助グループA	A課 AAA, BBB, CCC
救急救助グループB	B課 DDD, EEE, FFF

医療機関連絡先

医療機関名	連絡先
A病院（外科）	xxx-xx-xxxx xxx@xxx.co.jp
B病院（内科）	yyy-yy-yyyy yy@yy.co.jp
C病院（眼科）	zzz-zz-zzzz zzz@zzz.co.jp

③初期消火

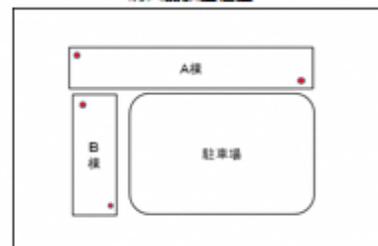
初期消火担当

実施項目	担当	実施内容
火災確認	D課長	館内に火災発生箇所がないか確認
初期消火	初期消火グループ	消火可能な火災の消火（不可能なら避難）

初期消火グループ

担当課	担当者
A課	AAA, BBB, CCC, DDD
B課	EEE, FFF, GGG, HHH
C課	JJJ, KKK, LLL, MMM

消火器設置位置



④安否確認

安否確認対応

	実施項目	担当	実施内容
平日	点呼	各課長	避難場所にて点呼し、責任者に報告
	不在者の安否確認	総務課長	電話⇒携帯メール⇒SNSの順で確認
	安否確認	B/C課責任者	携帯メールへの一斉送信で確認
休日 夜間	出社	役員者	家族の安全確認 ⇒ 出社
	出社	緊急時対応者	家族の安全確認 ⇒ 対応要 ⇒ 出社

社員名簿

- ・氏名
- ・住所
- ・電話番号
- ・メールアドレス

(4) 連絡先シートの準備

非常事態発生時には関係者全員との連絡が取れることが重要で、常に最新の情報を保持し、避難時に持ちだすことが必要です。

ア 緊急連絡先一覧

関連する企業への連絡のため様式5：緊急連絡先一覧に従って準備します。

(現状保持しているものがあれば、そちらを利用してください)

<作成例>

様式5 緊急連絡先一覧

区分・社名		連絡先担当	連絡先	連絡内容	当社担当者/ 代理者
顧客	(株)〇〇〇〇	〇〇課長 〇〇〇〇	電話 xxxxx-xx-xxxx (代表) xxxxx-xx-xxxx (夜間休日) 携帯電話 xxx-xxxx-xxx 電子メール xxx@xx.co.jp 携帯メール xxx@xx.xx.xx	・被災状況の確認 ・納期調整	担当：〇〇〇〇 代理：〇〇〇〇
		代理 〇〇課主任 〇〇〇〇	携帯電話 xxx-xxxx-xxx 携帯メール xxx@xx.xx.xx		
代替操業業者	(株)〇〇〇〇	〇〇課長 〇〇〇〇	電話 xxxxx-xx-xxxx (代表) xxxxx-xx-xxxx (夜間休日) 携帯電話 xxx-xxxx-xxx 電子メール xxx@xx.co.jp 携帯メール xxx@xx.xx.xx	・代替操業 ・代替業務	担当：〇〇〇〇 代理：〇〇〇〇
		代理 〇〇課主任 〇〇〇〇	携帯電話 xxx-xxxx-xxx 携帯メール xxx@xx.xx.xx		
仕入先	〇〇〇〇(株)	〇〇部長 〇〇〇〇	電話 xxxxx-xx-xxxx (代表) xxxxx-xx-xxxx (夜間休日) 携帯電話 xxx-xxxx-xxx 電子メール xxx@xx.co.jp 携帯メール xxx@xx.xx.xx	・仕入状況	担当：〇〇〇〇 代理：〇〇〇〇
		代理 〇〇課長 〇〇〇〇	携帯電話 xxx-xxxx-xxx 携帯メール xxx@xx.xx.xx		
代替仕入先	(株)〇〇〇〇	〇〇課長 〇〇〇〇	携帯電話 xxx-xxxx-xxx 携帯メール xxx@xx.xx.xx	・仕入状況	担当：〇〇〇〇 代理：〇〇〇〇
保守会社/ 委託先					

3 事業継続戦略

3.1 中核事業と重要リソース

(1)本項の目的

災害発生時には、様々なリソース（人員や設備 等）が不足し、平常時と同様な生産活動ができなくなります。企業としての社会的責任を果たすためにも、重要な事業にリソースを集約し、企業としての活動を再開することが求められます。

本項では、企業の中核事業でどのようなリソースが使われているかを洗い出し、そのリソースが様々な脅威に対し、どのような脆弱性があるのかを明確にしておきます。

(2)作業手順

ア 中核事業の選定

下記を参考に、事業を洗い出し、その中で企業にとって最も重要な（災害発生時においても優先して再開・継続すべき）事業を選定し記述します。選定時には売上、利益のみでなく将来性や社会性も考慮します。

（[3章 自然災害編](#) では、各事業の売上や利益を数値化して中核事業を選定しますが、基本編では、策定者のイメージで選定します。）

業種	事業区分
製造業	製品別（自動車用、電機用 等） 部品別（ねじ類、ギア類 等） 顧客別（A社向け、B社向け 等）
土木、建築	業種別（土木、建築、環境 等） サービス別（施工サービス、管理サービス 等） 顧客別（公共工事、民間工事 等）
各種サービス	取り扱い製品別 取り扱いサービス別 顧客別（公共、民間 A社、B社 等）

イ 重要リソースの洗い出し

選定した中核事業を再開・継続するために必要な資源（リソース）を洗い出し、そのリソースの重要性を評価します。

分類	リソース
社員	役員、作業員、事務員 等
施設	本社社屋、工場、倉庫、営業所 等
設備	加工設備、組立設備、試験設備、情報設備 等
資材	原料、燃料、加工部品 等
車両	運送車両、フォークリフト、営業車両 等
ライフライン	電気、ガス、水道、通信 等
その他	仕入先、外注先 等

ウ リソースの脆弱性認識

選定したリソースの脆弱性を、そのリソースに対して影響がある期間で評価し、事業を継続する上でどのような不具合が発生するかを認識しておきます。

①脆弱性の種類

例として下記4種とします。

- ・震災
- ・水害
- ・感染症
- ・サイバー攻撃

②影響評価

下記の内容で評価します。

影響		不具合例
記号	状況	
○	リソースへの影響無し	—
△	リソースへの影響が短期（1週間以内）	・一時的に出勤困難 ・一時利用不可 等
□	リソースへの影響が中期（1週～2週）	・出勤困難（中期） ・利用不可（中期）
×	リソースへの影響が長期（2週間以上）	・長期間出勤不可 ・利用不可（長期間）

エ 重要リソースの洗い出しと脆弱性の評価

①中核事業の記述

アで選定した中核事業を記載します。

②重要リソースの選定

イで洗い出したリソースを大分類毎に記載し、①で選定した中核事業を継続するために欠かせないリソースを「重要リソース」として、重要リソース欄に「●」をつけて区別します。

③リソースの脆弱性評価

記載したリソースの脆弱性を ウ リソース脆弱性認識 ②影響評価 の例に準じて評価します。

評価結果として、記号（○△□×）で影響を示し、どのような不具合になるかも具体的に記入します。

下記作成例を参考にしてください。

<作成例>

中核事業		自動車部品製造業				
リソース種別		重要リソース	リソースの脆弱性			
			震災	水害	感染症	サイバー攻撃
社員	役員		□：出社困難（中期）	△：出社困難（短期）	×：出社困難（長期）	○
	作業員	●	□：出社困難（中期）	△：出社困難（短期）	×：出社困難（長期）	○
	事務	●	□：出社困難（中期）	△：出社困難（短期）	×：出社困難（長期）	○
施設	本社社屋	●	△：一部破損の可能性あり	○	△：一部利用不可	○
	各営業所		×：壊滅的になる可能性あり	△：一時利用不可	○	○
設備	加工設備		×：利用不可（長期）	□：利用不可（中期）	○	△：新規データ投入困難
	組立設備	●	□：利用不可（中期）	□：利用不可（中期）	○	△：新規データ投入困難
	試験設備	●	□：利用不可（中期）	□：利用不可（中期）	○	○
	情報設備	●	△：利用不可（短期）	□：利用不可（中期）	○	×：利用不可の可能性が高い
車両	運送車両	●	△：一時利用不可	□：利用不可（中期）	○	○
	営業車両		△：一時利用不可	□：利用不可（中期）	○	○
ライフライン	電気	●	□：利用不可（中期）	□：利用不可（中期）	○	○
	通信	●	△：利用不可（短期）	○	○	△：利用不可（短期）
	ガス		×：利用不可（長期）	□：利用不可（中期）	○	○
	水道		×：利用不可（長期）	○	○	○

×：リソースへの影響が長期（2週間以上） □：リソースへの影響が中期（1週～2週）
 △：リソースへの影響が短期（1週間以内） ○：リソースへの影響無し

3.2 リソース別障害対策

(1)本項の目的

事業継続のための戦略を災害種別毎に考えると、どのような災害が発生するかを想定することが必要で、その災害毎に戦略を考えることとなります。その結果、災害種別毎の戦略を準備することで煩雑になるだけでなく、想定外の災害が発生した場合には戦略が利用できなくなります。事業継続計画（基本編）ではリソースへの影響から戦略を考えることで、想定外がなくなるようにしています。

ここでは、前項で洗い出したリソースの障害レベルに応じた対策を、事前・事後の両面

で考えておくことで、想定外の災害にも適用できる戦略を策定します。

(2) 作業手順

ア リソース障害種別の転記

前項で洗い出されたリソース種別毎の障害内容を記述します。本手引きの例では下記を記述しています。

- ・従業員欠勤
- ・社屋障害
- ・製造設備障害
- ・情報システム障害
- ・ライフライン停止
- ・輸送手段欠如

それぞれの障害毎に、その障害レベル毎の戦略を以降で検討します。

イ 障害レベルの想定

障害レベルというのは、リソースの状態ではなく、リソースが利用できる期間で区別します。本手引きでは、下記の4種で分類し、分類毎に対策を検討します。

- ・即時復旧可：1週間以内に修復できる障害で、事業への影響がほとんど無い状況を想定します。
- ・復旧に1～2週間：比較的早く復旧できますが、納期の迫った事業には影響があり、そのための対策を必要とします。
- ・復旧に1ヶ月以上：一般的な企業では、この期間事業が中断すると顧客に影響を与え、経営資金的にも不足してきます。別の場所や設備で代替したり、他社に協力依頼を行う対策が必要になってきます。
- ・復旧不可：大規模な震災や浸水などで、現地での復旧が不可能になった場合を想定し、それでも事業を継続するための対策が必要になります。他社への協力依頼の他、事業形態を変更する戦略も考えておく必要があります。

ウ 事後、事前対策の検討

具体的な対策を考えておくことで、想定した障害レベルになった時の行動を速やかに実行でき、確実な事業継続が行えます。また、想定した障害レベルにならないための事前対策を考えておき、計画的に実施することで、災害発生時のリソースに対する影響を低減させることが可能になります。

上記の手順で作成した例を下表にまとめます。

＜作成例＞

リソース障害 種別	障害レベルに応じた対策（注）				
	即時復旧可	復旧に1～2 週間	復旧に1ヶ月 以上	復旧不可	
従業員欠員	事後	現体制に戻るのを待って再開	部署間の協力体制で対応	アルバイトまたは派遣で対応	退職者の一時復帰または協業他社の応援による対応
	事前	・従業員連絡体制	・加ストレング ・ジョブローテーション ・業務マニュアルの整備	・アルバイトリスト ・派遣企業リスト ・業務マニュアルの整備	・退職者名簿の更新 ・協業他社との協定
社屋障害	事後	各部署責任者の指示で社屋修復	業者による修復依頼を実施するとともに、別施設での業務実施	別施設での業務実施（部分的にテレワーク） 一時的に業務縮小	別施設、テレワークの利用に加え、別所への移設計画
	事前	・社屋障害チェックリスト ・社屋保守会社との契約	・社屋保守契約の見直し ・代替施設の事前契約（近隣）	・代替施設の事前契約（県外） ・テレワーク環境の整備 ・長期休暇制度	・代替施設の事前契約（県外） ・テレワーク環境の整備 ・補助金申請
製造設備障害	事後	各部署責任者の指示で設備修理	業者による修理もしくは新規購入 緊急性を要するものは協力会社へ依頼	一時的に業務縮小 協力会社で機器を借りて製造	設備購入資金を調達し、新規設備へ切り替え。 新規製造業務への切り替え
	事前	・修理マニュアル整備 ・設備保守会社との優先契約	・保守契約の見直し ・補助金申請 ・協力会社への製造依頼	・協力会社での製造許可 ・長期休暇制度 ・補助金申請	・補助金申請 ・中核事業の見直し
情報システム障害	事後	情報システム責任者による早期復旧	他所でのシステム立上げ	全システムクラウド利用	全システムクラウド利用
	事前	・復旧マニュアル整備 ・システム管理者の技術教育 ・UPS設置	・バックアップ取得 ・システムのクラウド化検討	・システムのクラウド化検討 ・テレワーク環境の整備	・システムのクラウド化検討 ・テレワーク環境の整備
ライフライン停止	事後	回復まで業務停止	緊急性を要するものは協力会社へ依頼	一時的に業務縮小 協力会社で機器を借りて製造	—
	事前	・自家発電	・自家発電 ・ライフラインの2重化	・協力会社での製造許可 ・長期休暇制度	—
輸送手段欠如	事後	回復まで配送停止	出庫手段の早期復旧	現地での製造一時中止（業務縮小）	輸送基地移動
	事前	・輸送ルートの整理	・複数輸送ルートおよび手段の整備	・協力会社との代替輸送契約	—

4 維持管理計画

4.1 教育

(1) 本項の目的

非常事態が発生した場合、社員が計画に定めた行動がとれるようにするには、策定した本BCPを社員に公開し、定期的に教育していくことが重要です。本項では、教育の実施方法を明確にします。

(2) 作業手順

ア 事業継続対応に携わる社員が、計画に定めた対応を行うために必要となる知識や技術を設定します。

イ 社員の現状の知識レベルを評価します（テストやインタビュー等で確認します）。

ウ 不足する知識等を確認した上で、実施する教育計画を立案します。

エ 実施時期、対象者、教育効果の評価方法を設定します。

記載例を下表に示します。

<作成例>

担当責任者	〇〇部長（事務局）
実施方法	【時期】 6月 【区分】 ア 一般職員教育：BCPの基本的事項 イ 管理者教育：BCP全般、運用方法 【評価】 理解度確認テストを実施する
更新周知	計画を更新、変更した場合は、グループウェアを利用し、都度社内に周知する 計画書は最新のを掲示する

4.2 訓練・演習

(1) 本項の目的

BCPで策定した計画通りに動けるかどうかを確認し、問題があれば修正していくことが必要です。本項では、社員に対する訓練・演習の計画を策定します。

(2) 作業手順

ア 訓練や演習を実施する目的を設定します（例：社員の意識啓発を行う、内容の習熟を図る、現行の計画の課題を明確にする等）。

イ 目的を達成するための訓練や演習の方法を検討します。

ウ 訓練・演習の対象者、時期、担当責任者、評価の方法を設定します。

記載例を下表に示します。

＜作成例＞

初動対応訓練	【内容】安否確認、参集、消火・避難 【時期】9月（毎年） 【担当】事務局
本部運営訓練	【内容】状況付与演習、本部設置、代替拠点開設 【時期】9月（毎年） 【担当】事務局
重要業務再開訓練	【内容】製造設備復旧手順確認、代替製造先との連絡訓練、代替配送の確認 【時期】10月 【担当】製造課
外部連絡訓練	【内容】顧客・仕入先への連絡方法の確認 【時期】10月 【対象】総務部、営業部 【担当】事務局
演習の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練計画を作成し、社長に事前承認を受ける ・訓練実施後はレビューを行い、改善点について確認する。

なお、演習には複数の手法があり、目的にあった手法を採用することが重要です。
 本手引き「[参考資料](#)」の演習の実施方法を参考にしてください。

4.3 文書管理

（1）本項の目的

平時から計画を維持改善していくための運用体制を定めます。

（2）作業手順

ア 必要となる役割区分を設定します。例では総括責任者、管理責任者、事務局、運営委員会としました。

イ それぞれの区分毎の担当者や果たすべき役割を設定します。

記載例を下表に示します。

＜作成例＞

区分	担当	役割
統括責任者	〇〇社長	計画の承認
管理責任者	総務部長	計画の審査
事務局	〇〇部長、〇〇課長	運営委員会の開催、計画の維持活動
運営委員会	〇〇〇、〇〇〇、〇〇〇	計画内容の検討、案の作成

第3章

事業継続計画（自然災害編）の作成方法

1 事業継続方針

1.1 目的

本項目については[基本編の1.1](#)と同様です。
策定時には事前に策定した基本編を複写します。

1.2 事業継続対応に関する基本的な方針

本項目については[基本編の1.2](#)と同様です。
策定時には事前に策定した基本編を複写します。

1.3 計画の対象

(1)本項の目的

事業継続計画の事業継続方針として、大規模な自然災害が発生した場合に、災害により一時的もしくは長期に渡り減少することが想定されるリソース（人員、施設、設備、資材 等）を**最も重要な事業**に振り分けて危機を乗り越えることが必要となります。この項目では、その対象となる事業（中核事業）を定量的に抽出するとともに、自社に起こり得る自然災害を特定することで、精度の高い事業継続計画を策定するための指針とします。

(2)作業手順

ア 中核事業の選定

- ① 平時で展開されている事業を全て書き出します。
業種別に下記の区分を参照してください。

業種別事業区分例

業種	事業区分
製造	製品別 重要な顧客別
土木・建築	土木、建築、環境 施工、管理 公共、民間 など
各種サービス	取扱い製品・サービス 重要な顧客別

- ② （下記の「評価項目の区分例」）を参考に、自社の経営において重視する評価指標を3～5つ程度あげ、さらにそれぞれの評価区分を3～5段階に分けて評点を設定します。
- ③ ①で抽出した事業について項目ごとに評価点をつけていきます。

■評価項目の区分例

○ 売上

過去1年間の事業別に見た売上高と構成比により、3～5段階程度で評価します。

<作成例>

事業名	売上高(千円)	構成比(%)	評価点
A事業	80,000	48	5
B事業	60,000	36	4
C事業	20,000	12	2
D事業	5,000	4	1

評価点例 5：最重要 4：重要 3：ある程度重要 2：あまり重要ではない
1：重要でない

○ 利益

同じく過去1年間の利益及び構成比により、3～5段階程度で評価します。

<作成例>

事業名	利益(千円)	構成比(%)	評価点
A事業	4,000	32	4
B事業	6,000	49	5
C事業	2,000	16	2
D事業	400	3	1

評価点例 5：最重要 4：重要 3：ある程度重要 2：あまり重要ではない
1：重要でない

○ 「顧客」、「事業性」、「社会性」

それぞれ次のような基準により3～5段階程度で評価します。下記の例では3段階で評価しました。

- 顧客：各社の顧客の属性を踏まえて、顧客の種類や顧客数、顧客の広がり（国外、国内、地域内）等をもとに、評価します。
- 事業性：「成長」「維持」「衰退」等、対象とする事業の成長度合いに応じて、重要性を評価します。
- 社会性：その事業が停止した場合の社会への影響度で評価します。例では代替製品の有無を視点に区分しました。

＜作成例＞

事業名	顧客	事業性	社会性
A事業	2	2	1
B事業	3	3	3
C事業	3	1	3
D事業	1	1	1

評価点例 顧客 3：国外顧客あり 2：国内顧客のみ 1：近隣のみ
 事業性 3：成長中 2：安定 1：衰退
 社会性 3：代替製品無し 2：代替製品あり 1：代替製品多数

- ④ 各点数の合計を計の欄に記入し、合計点が高かった事業を「中核事業」と位置付けます。なお、全社的に見て評価が高い複数の事業を中核事業と位置づける場合もあります。（様式2の記載例を参照）。

＜作成例＞

様式2 中核事業の選定

事業名	売上	利益	顧客	事業性	社会性	計(*)	中核事業
A事業	5	4	2	2	1	14	
B事業	4	5	3	3	3	18	○
C事業	2	2	3	1	3	11	
D事業	1	1	1	1	1	5	

※計=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)

イ 対象とする非常事態

本項については基本編 [2.1 対象とする非常事態](#) と同様です。
 策定時には事前に策定した基本編を複写します。

ウ 計画の対象を記載

検討結果を本文1. 3計画の対象としてまとめます。対象施設、対象人数は中核事業に関連するものだけとします。

注) 基本編では「対象施設」と「対象人員」を省略していますが、自然災害編では災害に応じた具体的な計画を策定するため、記載しています。
 中核事業に関連するものを記載願います。

<作成例>

中核事業	自動車部品製造
対象施設	工場,事務所及び倉庫
対象人員	55名(パート社員も含む)
対象とする非常事態	想定される被害状況
地震 (震度6強以上の地震)	<ul style="list-style-type: none"> 被害想定：地震動による被害 被害内容：従業員の負傷、出社不可 建屋・設備の損壊 在庫の損傷 ライフライン/電話の停止 原材料資材の供給の遅れ 近隣の取引先、顧客の同時被災
水害 (XX堤防決壊)	<ul style="list-style-type: none"> 被害想定：本社工場の浸水(1m以上) 被害内容：従業員の通勤不可 建屋・設備の浸水(建物は除水・清掃まで利用できない、設備の再購入が必要) 浸水による在庫の破損 電話、ライフラインの浸水による停止
新型感染症 (社員の感染)	<ul style="list-style-type: none"> 被害想定：社員の半数が感染もしくは濃厚接触者 被害内容：社員の大半の欠勤 社屋内消毒完了まで全社員入館不可 感染予防不履行による風評被害
豪雪 (40cm以上)	<ul style="list-style-type: none"> 被害想定：車での通勤不可 被害内容：社員の通勤困難(出社可能人数の減少) 通行規制や交通機能麻痺による出荷及び調達の不可 幹線道路での立ち往生による除雪作業遅延(地域全体の交通麻痺)

注) 鳥取県においては、豪雪の際に公道の除雪作業に影響を与えないよう、県内企業の協力を得たく、非常事態として記載しています。

2 事業継続戦略

2.1 重要業務

(1) 目的

前項で計画の対象として中核事業を選定しましたが、事業継続戦略を策定するには、災害発生時にどの業務が影響を受け、事業全体に影響を及ぼすのか見極め、実効性の高いものにしておく必要があります。そのため、事業がどのような業務の連携で成り立ち、それぞれの業務がどのようなリソース（人員、施設、設備、資材 等）で構成されているのかを明確にしたうえで、事業を再開するために重要な業務を選定します。

(2) 作業手順

ア 中核事業の業務構造作成

1.3 項にて選定した中核事業の構造を、様式5 中核事業の業務構造 を用いてビジュアル化します。

①主業務と支援業務の洗い出し

物やサービスを提供するために必要な業務で、下記業務区分例を参考に洗い出します。

業務区分例

業種	主業務（上段）／支援業務（下段）
製造関係	営業→受注→設計→調達→製造→検査→配送→納品
	総務系（経理、人事、労務管理 等）、設備管理、情報システム管理、研究開発 等
サービス関係	営業→調整（カスタマイズ）→納品→サポート
	総務、情報システム管理、車両管理、広報、研究開発 等
流通関係	受注→発注→仕分け→配送→納品
	総務、設備管理、情報システム管理、車両管理 等

洗い出された業務（主業務、支援業務 双方）の中で、中核事業を継続するために欠かせない（この業務がストップすると顧客に提供できない）業務を重要業務とし、色分けしておきます。

②リソースの洗い出し

①で洗い出した各業で必要なリソースを、下記を参考に抽出します。（全ての業務について行います。）

業務名	リソース
発注業務	発注担当者、受発注システム、電話、メール、PC
製造業務	製造担当者、生産管理システム、製造機器、PC
総務	総務担当、人事管理システム、電話、メール、PC

抽出したリソースの中で、重要業務に属していて、事業継続に欠かせない（他では代替できない）リソースについては、重要リソースとして色分けしておきます。

③関係会社の記載

重要事業が成り立つための関係者を洗い出します。中核事業の業務構造の左側は事業を実施するために必要な協力会社（仕入れ先、委託先 等）、右側は売上・利益

2.2 連携・代替事業者

(1) 目的

大規模災害（広域災害）が発生した場合、自社のみでなく地域全体が動きの取れない状況になり、自社（現所在地）のみで事業を継続するための行動を取るのには困難になります。本項では、災害で広域に影響を及ぼした場合に連携で事業を継続することができる協力事業者の設定を行います。

実際には、設定した事業者との連携についての協議が必要になりますので、その契機を確保するものと理解してください。

(2) 作業手順

ア 企業の選定

災害の規模により、近隣の企業連携で事業継続できる場合と、遠隔地の企業連携を行わないと事業継続できない場合を想定し、県内、県外、場合によっては海外の企業との連携を想定します。現事業を代行できそうな県内企業と県外企業を選定してください。（協業できるかどうかは不明でもかまいません）

イ 災害時の連携方法検討

広域災害が発生した場合に、お互いに支援できる内容を検討してください。一方的に支援をお願いするのではなく、連携先が災害にあったときのことも検討願います。

ウ 平時の連携方法検討

他社と連携する場合、災害時のことのみを考えるより、平時のことを考えるほうが以下のメリットがあります。

- ・災害発生時にすぐに受援・支援の対策がとれる
- ・災害時のみでなく、設備故障等の一般的不具合発生時にも応用できる
- ・大量発注等、ニーズの変化に対する協力体制が構築できる
- ・技術交流により、新事業を両社で考えることで事業を拡大できる可能性がある

エ 調整事項を検討

協力体制を生み出すために調整を行わなければならない事項をまとめておいてください。

<作成例>

様式6 他社連携方法

地域	企業名	災害時連携		平常時連携		要調整事項
		支援内容	支援内容	連携分野	連携内容	
県内	XX工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部品Aの代替製造 ・ 自社社員の一時的受け入れ（製造補助） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部品Bの代替製造 ・ XX工業社員の一時的受け入れ（製造補助） 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 新製品・サービス開発 <input checked="" type="checkbox"/> 新生産方式・サービス提供方式 <input type="checkbox"/> 新しい市場開拓 <input type="checkbox"/> 新資源、調達先開拓 <input type="checkbox"/> 組織改革 <input type="checkbox"/> その他 	XX工業との提携により、大企業XXXX社向けの部品Cが安定供給できることを武器に共同提案。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造機器の同一化を検討
県外	(株)YY電機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品Dの品質検査 ・ 納品の代行 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品E、Fの品質検査 ・ 納品の代行 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 新製品・サービス開発 <input type="checkbox"/> 新生産方式・サービス提供方式 <input checked="" type="checkbox"/> 新しい市場開拓 <input type="checkbox"/> 新資源、調達先開拓 <input type="checkbox"/> 組織改革 <input type="checkbox"/> その他 	YY電機との共同企業体により、検査に特化したサービスの品質検査サービスを立上げ。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共同での品質検査技術教育 ・ 人事交流制度の確立
海外	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 新製品・サービス開発 <input type="checkbox"/> 新生産方式・サービス提供方式 <input type="checkbox"/> 新しい市場開拓 <input type="checkbox"/> 新資源、調達先開拓 <input type="checkbox"/> 組織改革 <input type="checkbox"/> その他 	—	—

オ 連携・代替事業者の記入

様式6：他社連携方法のポイントを本文に記載します。

<作成例>

地域	企業名	災害時連携内容	平常時連携内容
県内	XX工業(株)	重要業務（製造・検査）の相互代行	大量受注に備えた共通製造工程の保持
県外	(株)YY電機	重要業務（製造・検査・出荷）の相互代行	自動車向け部品の共同受注・共同研究および人事交流
海外	—	—	—

2.3 事業継続戦略

(1) 目的

2.1 項で抽出した重要業務の中断時間を短縮し、中断の影響を軽減するための方法を複数の選択肢として決定しておきます。2.2 項で検討しましたように、大規模で広域に影響を及ぼす災害が発生した場合には自社のみで事業を継続することが困難であることを想定した戦略を考慮しておくことが重要になります。

(2) 作業手順

ア 戦略種別の設定

事業継続計画（基本編）3. 2項で策定したリソース別障害対策を活用します。基本編ではリソースの障害レベルを

- ・即時復旧可
- ・復旧に1～2週間
- ・復旧に1ヶ月以上
- ・復旧不可

の4種類に分類しましたが、本項では重要業務毎の戦略として下表を検討します。

戦略種別	戦略概要	リソース障害レベル
現地復旧	リソースの被害は軽微なことから、応急的な対応を迅速に行い、現地での事業再開を行う。	即時復旧可
		復旧に1～2週間
部分代替	大規模災害のため、全てのリソースを現地で早期に復旧できない可能性が高く、一部のリソースを他所もしくは他社で利用し事業再開する。	復旧に1ヶ月以上
全面代替	災害が甚大であり、現地での復旧目途が立たないため、2.2 項で検討した連携・代替事業者の協力を得て事業再開する。	復旧不可

イ 対応方法の検討

重要業務毎に戦略種別に応じた対応方法を検討します。ここでは、リソースの復旧方法ではなく、業務を再開するための方向性について考慮します。

全面代替の対応方法としては、新規事業への取り組みも含まれることを考慮して

ださい。

戦略種別毎の対応方法例を下表に示します。

戦略種別	対応方法（例）
現地復旧	・ 自社復旧のための体制整備 ・ 顧客A向けの製品供給を最優先にライン組み換え
部分代替	・ 顧客B向けの製品をXX工場で代替製造 ・ 顧客C向け部品をXX社に代替製造依頼
全面代替	・ 全製品をYY社で代替製造 ・ 自社員 YY社への一時出向による製品供給体制構築 ・ XXX事業の立ち上げも含めた体制を構築

ウ 今後の主な事前準備

イの対応方法を可能にするために必要な、主にリソースに関する事前準備内容を検討します。また、その準備の進捗状況も分かるようにします。

- 例) ○ 実施済
△ 検討中、推進中
× 未着手

事前準備の記載例を下表に示します。

戦略種別	事前準備（例）
現地復旧	○：製造ラインの2重化 △：情報システムの2重化
部分代替	×：代替拠点の事前準備 ×：代替拠点での製造マニュアルの準備
全面代替	×：他社設備での製造マニュアルの準備 ×：代替先勤務時の給与体系調整 △：XXX事業の立ち上げ方法の策定

エ 事業継続戦略の記載

上記ア～ウを事業継続戦略として記載します。

<記載例>

事業継続戦略

重要業務	事業継続戦略	対応方法	今後の主な事前準備 ○：実施済 △：検討中、推進中 ×：未着手
製造	戦略1 現地復旧	・ 自社復旧 (重要顧客向け製造優先)	△自家発電機導入 ×簡易処理 ○デ-バックアップ ×通信回線の多重化
	戦略2 部分代替	・ 自社設備再編成 ・ 他社(××工業)設備利用	×業務マニュアル整備 ×設備マトリックス整備 △他社設備の利用 ×人員派遣 ×委託範囲の調整
	戦略3 全面代替	・ 代替製造 (候補：YY電機)	△代替操業に要する製造機器の調整と平時の協力関係構築
検査	戦略1 現地復旧	・ 自社復旧 (重要顧客向け検査優先)	△自家発電機導入 ○デ-バックアップ ×通信回線の多重化
	戦略2 部分代替	・ 手動検査 ・ 他社(××工業)設備利用	×業務マニュアル整備 △他社検査設備の利用方法調整 ×人員派遣
	戦略3 全面代替	・ 代替検査 (候補：YY電機)	×代替操業に要する検査方法の調整と平時の検査業務代行
出荷	戦略1 現地復旧	・ 自社復旧 (重要顧客向け出荷優先)	○運送会社との優先利用契約 ×燃料の備蓄もしくは優先受給契約 ×代行運転手の確保
	戦略2 部分代替	・ 別方法での出荷 ・ 委託先(××工業)からの出荷	×委託先利用運送企業との契約
	戦略3 全面代替	・ 委託先(候補：YY電機)からの出荷	×代替操業依頼時の運行ルート整備

3 事業継続計画

3.1 非常時対応計画

本項については

[事業継続計画（基本編） 2.2 非常事態発生時の対応手順](#) 様式4 非常時対応計画
と同じになりますので、基本編から複写します。

3.2 事業継続計画（現地復旧）

（1）目的

現地復旧する場合の戦略（方向性）については2. 3項で検討しましたが、災害発生時に誰がどのように動くのかを決めておくことで、落ち着いて行動できます。ここでは、現地復旧ができる場合の具体的な動きと体制を作成します。

（2）作業手順

ア BCPの発動

①BCP発動基準と伝達方法

事業継続計画を実行する契機および社員への伝達方法を明確に設定し、責任者不在時でもBCPの行動がとれるようにします。

<BCP発動基準と伝達方法の記述例>

発動基準	伝達方法
① 工場での製造が停止し、3日以降も再開が見込めない場合	① 口頭（社内） ② 社内放送 ③ 電話（各部署、事業所） ④ 携帯メール
② 検査業務が停止し、2日以降も再開が見込めない場合	
③ 通常の方法で出荷業務が1日以上できない場合	
④ 原材料の供給が4日以上停止する場合	
⑤ 社員の20%以上が出社できない場合	
⑥ その他、社長（代理）が発動の必要性を判断した場合	

②災害対策本部の設置

災害対策本部の設置場所および対策本部に必要な物品を予め決めておき、早急に以降の手順が実行できるようにします。

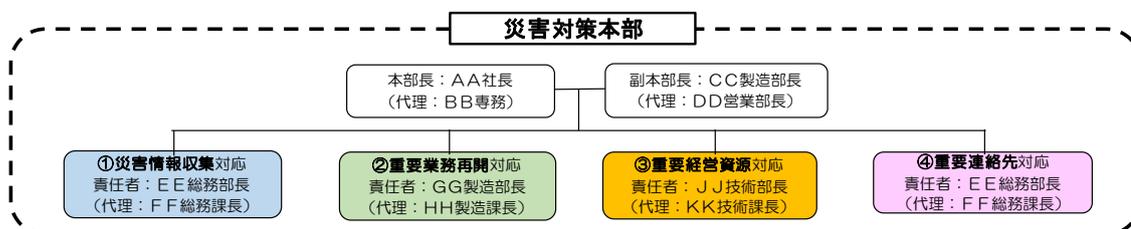
<災害対策本部設置の記述例>

対策本部設置場所	
第1候補	2階会議室
第2候補	駐車場にテント設置
持ち込み資材	
・ホワイトボード ・BCP ・PC ・車両キー ・印鑑、現金 ・緊急連絡先 ・社員連絡先	

イ 災害対策本部の立ち上げ

基本編で策定した非常時対応計画を実施後もしくは安否確認実施中に、企業を守るための再開計画を実施する対策本部を立ち上げる必要があります。対策本部では事業再開に向け、全ての情報を集約し、様々なリソースをコントロールします。そのため、企業のトップを中心とした下記の役割で組織化します。

<災害対策本部例>



対策本部の組織として、本部長、副本部長をトップとした以下の役割を持たせます。

役割	責任者	代理責任者
本部長	社長	専務
副本部長	役員A	役員B
災害情報収集指揮	総務部長	総務課長
重要業務再開指揮	A部長	D課長
重要経営資源対応指揮	B部長	E課長
需要連絡指揮	C部長	F課長

ウ 対応手順

災害対策本部指揮の元、下記対応を行います。

①災害情報収集対応

現地復旧ができるかどうかの判断も含め、施設や設備の修復に必要な経費や時間の目安を判断するための情報を一元管理します。収集する情報には下記を想定します。

a) 一般被害情報

ラジオ、テレビ、インターネットを利用し地域の被害情報を収集。都度、災害対策本部に報告します。

b) 社屋被害情報

建物設備（建屋、付帯設備、照明、自家発電）、ライフライン（電気、ガス、上下水道）の状況を調査し災害対策本部に報告します。

c) 設備被害情報

重要設備、原材料、在庫の被害情報を調査し災害対策本部に報告します。

d) 情報システム被害情報

PC、プリンター、サーバー、通信手段（固定電話、携帯電話、インターネットの状況を調査し災害対策本部に報告します。

<災害情報収集対応記入例>

調査項目	調査方法	責任者	代理者
一般被害情報	ラジオ、テレビ、インターネット を利用し地域の被害情報を収集。 都度、災害対策本部に報告。	A係長	B主任
社屋被害情報	建物設備（建屋、付帯設備、照 明、自家発電） ライフライン （電気、ガス、上下水道）	C係長	D主任
設備被害情報	重要設備（AA, BB, CC） 原材料、在庫	E係長	F主任
情報システム被害情 報	PC, プリンタ, サーバー 通信手段（固定電話、携帯電話、 インターネット）	E係長	H主任

②重要業務再開対応

2.1 項で選定した重要業務の目標復旧時間を設定し、主な復旧方法を計画、管理します。

注) 目標復旧時間の定義

重要業務の停止で企業活動がストップするなら、事業継続のためには速やかにその重要業務を再開する必要があります。企業活動がストップしていても企業として存続できる期間を最大許容停止時間とすれば、それまでのできるだけ早い期間に企業活動を再開させる必要があり、それが目標復旧時間となります。

(1 ページの[BCP概念図](#)を参照願います。)

重要業務の目標復旧時間は、事業の目標復旧時間をクリアするためにその業務がどの時点で復旧していなければならないかを想定して設定します。

<重要業務再開対応例>

重要業務	目標復旧時間	復旧方法	責任者	代理者
製造	1ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害設備Aの応急修繕 ・ 製造ラインの切替 	I係長	J主任
検査	2週間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検査機器の応急修繕 ・ 簡易検査への切替 	K係長	L主任
配送	1週間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配送業者との調整 ・ 自社配送への切替 	M係長	N主任

③重要経営資源対応

2. 1項で抽出した重要資源は重要業務再開には不可欠なものです。重要経営資源対応では、その復旧方法について計画し、管理します。

<重要経営資源対応例>

重要資源	復旧方法	責任者	代理者
技術者	<ul style="list-style-type: none"> 重要業務に絞込み人員集約 期限の短い業務がある場合残業を依頼 	A課長	B担当
製造設備	<ul style="list-style-type: none"> 社員による修繕 保守メーカーへの緊急対処依頼 	O係長	P主任
検査機器	<ul style="list-style-type: none"> 社員による修繕 予備機器利用 	Q係長	R主任
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> サーバー、ネットワーク機器の修復 構内LAN、インターネットの早期確立 	S係長	T主任
ライフライン	<ul style="list-style-type: none"> 中国電力への復旧予定時間確認 自家発電装置の起動 ガス、水道の復旧予定確認 	U係長	V主任
業務車両	<ul style="list-style-type: none"> 全車両の給油状況確認 	W係長	X担当

④重要連絡先対応

事業を継続するために、1.2項で抽出した利害関係者との連携を保っておくことが重要です。また、自社の現状を報道機関に伝えたり、自社ホームページ等でオープンしておくことで、関係者独自に対応方法を判断でき、復旧時の連携がスムーズにできるようになります。

災害発生による自社の状況を伝えておくことが必要な連絡先リストを整備しておきます。

<重要連絡先記載例>

区分	組織名	連絡先担当者	連絡内容	担当者
顧客	A社	A氏 (TEL, MAIL) B氏 (TEL, MAIL)	<ul style="list-style-type: none"> 納期の遅延 納期までの数量 	A担当
	C社	E氏 (TEL, MAIL) F氏 (TEL, MAIL)	<ul style="list-style-type: none"> 納期の遅延 納期までの数量 	C担当
仕入先	D社	G氏 (TEL, MAIL) H氏 (TEL, MAIL)	<ul style="list-style-type: none"> A部品の搬入延期 搬入ルートの変更 	D担当
	E社	I氏 (TEL, MAIL) J氏 (TEL, MAIL)	<ul style="list-style-type: none"> A部品の搬入延期 搬入ルートの変更 	E担当

委託先	G社	M氏 (TEL, MAIL) N氏 (TEL, MAIL)	・A製品の早期完成依頼	G担当
	I社	Q氏 (TEL, MAIL) R氏 (TEL, MAIL)	・A製品の早期完成依頼	I担当
情報発信先	XX県 庁	S氏 (TEL, MAIL) T氏 (TEL, MAIL)	・一部被災したが、早期に回復見込み ・ライフラインの完全復旧依頼	J担当
	YY市 役所	U氏 (TEL, MAIL) V氏 (TEL, MAIL)	・一部被災したが、早期に回復見込み ・ライフラインの完全復旧依頼	K担当
	ZZ新 聞	W氏 (TEL, MAIL) X氏 (TEL, MAIL)	・一部被災したが、早期に回復見込み	L担当

エ 事業継続計画（現地復旧）揭示資料の作成

ア～ウで検討した内容が全社員で共有できるように揭示資料1枚にまとめ社内揭示しておくことを勧めます。

揭示資料（様式10）のイメージを以下に記載します。

<事業継続計画（現地復旧）記載例>

事業継続計画（現地復旧）

作成 年 月 日
更新 年 月 日

中核事業 XXX向け部品製造

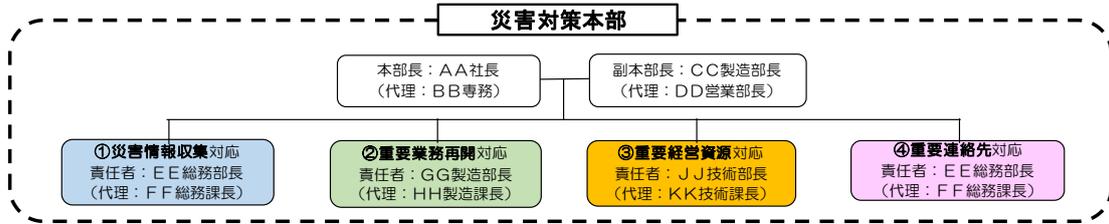
BCP発動基準と伝達方法

発動基準	伝達方法
① 工場での製造が停止し、3日以降も再開が見込めない場合	① 口頭（社内）
② 検査業務が停止し、2日以降も再開が見込めない場合	② 社内放送
③ 通常の方法で出荷業務が1日以上できない場合	③ 電話（各部 署、事業所）
④ 原材料の供給が4日以上停止する場合	④ 携帯メール
⑤ 社員の20%以上が出社できない場合	
⑥ その他、社長（代理）が発動の必要性を判断した場合	



災害対策本部設置

対策本部設置場所	
第1候補	2階会議室
第2候補	駐車場にテント設置
持ち込み資材	
・ホワイトボード ・BCP	
・PC ・車両キー ・印鑑、現金	
・緊急連絡先 ・社員連絡先	



①災害情報収集

調査項目	調査方法	責任者	代理者
一般被害情報	ラジオ、テレビ、インターネットを利用し地域の被害情報を収集。都度、災害対策本部に報告。	A係長	B主任
社屋被害情報	建物設備（建屋、付帯設備、照明、自家発電） ライフライン（電気、ガス、上下水道）	C係長	D主任
設備被害情報	重要設備（AA、BB、CC） 原材料、在庫	E係長	F主任
情報システム被害情報	PC、プリンタ、サーバー 通信手段（固定電話、携帯電話、インターネット）	E係長	H主任

②重要業務再開

重要業務	目標復旧時間	復旧方法	責任者	代理者
製造	1ヶ月	・障害設備Aの応急修繕 ・製造ラインの切替	I係長	J主任
検査	2週間	・検査機器の応急修繕 ・簡易検査への切替	K係長	L主任
配送	1週間	・配送業者との調整 ・自社配送への切替	M係長	N主任

注) 被害状況により、現地復旧不可と判断した場合は速やかに「代替復旧（様式11）」に移行

③重要経営資源対応

重要資源	復旧方法	責任者	代理者
技術者	・重要業務に絞込み人員集約 ・期限の短い業務がある場合残業を依頼	A課長	B担当
製造設備	・社員による修繕 ・保守メーカーへの緊急対応依頼	O係長	P主任
検査機器	・社員による修繕 ・予備機器利用	Q係長	R主任
情報システム	・サーバー、ネットワーク機器の修復 ・構内LAN、インターネットの早期確立	S係長	T主任
ライフライン	・中国電力への復旧予定時間確認 ・自家発電装置の起動 ・ガス、水道の復旧予定確認	U係長	V主任
業務車両	・全車両の給油状況確認	W係長	X主任

④重要連絡先

区分	組織名	連絡先担当者	連絡内容	担当者
顧客	A社	A氏(TEL,MAIL) B氏(TEL,MAIL)	・納期の遅延 ・納期までの数量	A担当
	C社	E氏(TEL,MAIL) F氏(TEL,MAIL)	・納期の遅延 ・納期までの数量	C担当
仕入れ先	D社	G氏(TEL,MAIL) H氏(TEL,MAIL)	・A部品の搬入延期 ・搬入ルートの変更	D担当
	F社	I氏(TEL,MAIL) J氏(TEL,MAIL)	・B部品の搬入延期 ・搬入ルートの変更	E担当
委託先	G社	K氏(TEL,MAIL) L氏(TEL,MAIL)	・A製品の早期完成依頼	F担当
	H社	M氏(TEL,MAIL) N氏(TEL,MAIL)	・B製品の早期完成依頼	G担当
情報発信先	XX県庁	O氏(TEL,MAIL) P氏(TEL,MAIL)	・一部被災したが、早期に回復見込み ・ライフラインの完全復旧依頼	H担当
	YY市役所	Q氏(TEL,MAIL) R氏(TEL,MAIL)	・一部被災したが、早期に回復見込み ・ライフラインの完全復旧依頼	I担当
	ZZ新聞	S氏(TEL,MAIL) T氏(TEL,MAIL)	・一部被災したが、早期に回復見込み	J担当

3.3 事業継続計画（代替復旧）

（1）目的

代替復旧する場合の戦略（方向性）については2.2項で検討しましたが、本項では災害発生時に代替先とどのように連携していくのか、具体的な動きと体制を策定します。

注）具体的な動きが明確になってから作成することをお勧めします。

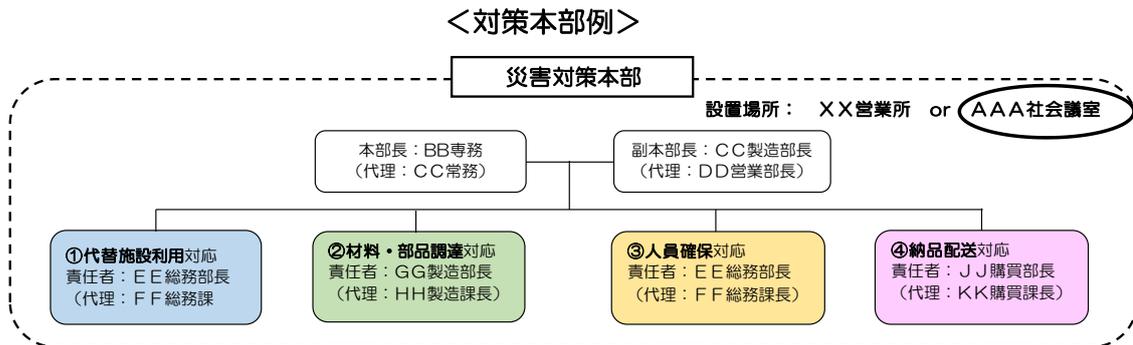
それまでは、本項を「検討中」とし、別の項目を優先して策定願います。

（2）作業手順

ア 対策本部の立ち上げ

広域災害の場合は対策本部をどこに立ち上げるかが重要となります。

代替復旧を実施する主体は代替先になるため、対策本部は代替先の利用手順や人員確保を行うための役割を担います。



	XX営業所 or AAA社会議室	
役割	責任者	代理責任者
本部長	専務	常務
副本部長	CC製造部長	DD営業部長
代替施設利用対応	EE総務部長	FF総務課長
材料・部品調達対応	GG製造部長	HH製造課長
人員確保対応	EE総務部長	FF総務課長
納品配送対応	JJ購買部長	KK購買課長

イ 対応手順

災害対策本部指揮の元、下記対応を行います。

①代替施設利用対応

代替先で重要業務を行うための施設、設備および業務実施方法を記載しておきます。

<代替施設利用対応例>

重要業務	利用施設	利用設備	実施方法	管理責任者
部品設計	本社3階第2会議室	作業デスク、サーバー、PC	バックアップサーバーからデータ復旧し、作業開始	EE総務部長
A部品製造	第2工場東ライン	自動製造機A	AAA工業様立ち合いの元、マニュアルに従って起動	GG製造部長
B部品製造	第2工場西ライン	自動製造機B	AAA工業様立ち合いの元、マニュアルに従って起動	GG製造部長
製品検査	第2工場第3検査室	検査機器、PC	検査機器立上げ、自社検査手順に従い検査実施	EE総務部長

②材料部品調達対応

自社製品製造に必要な資材を確保する方法を記載しておきます。

<材料部品調達対応例>

材料・部品名	入手・調達方法（第1候補）	入手・調達方法（第2候補）	納入期限	責任者
材料AAA	本社からの持ち込み	(株)CCC産業に依頼し、納期までに準備	2週間	FF購買部長
材料BBB	AAA工業の在庫利用（事前調整要）	(株)DDD産業に依頼し、納期までに準備	1ヶ月	FF購買部長
部品MMM	本社から持ち込み + AAA工業の在庫利用	(株)EEE電機に依頼し、納期までに準備	1ヶ月	FF購買部長
部品NNN	本社から持ち込み	(株)EEE電機に依頼し、納期までに準備	2週間	FF購買部長

③人員確保対応

代替製造場所で作業を実施できる人員を確保することは最も重要な作業になります。自社社員が移動して行うのか、他社に依頼するのかを決めておくとともに、代替先での宿泊方法も決めておく必要があります。

<人員確保対応例>

業務	確保先	期別必要人員				宿泊先
		～1週	1週～2週	2週～1ヶ月	1ヶ月～	
部品設計	本社：設計部員	1	2	4	4	ホテルA
	派遣企業A	—	—	1	1	—
A部品製造	本社：製造部	1	2	2	2	ホテルA
	派遣企業B	—	—	2	2	ホテルB
B部品製造	本社：製造部	1	1	1	1	ホテルA
	AAA工業補助員	2	2	2	2	—
製品検査	本社：検査部	—	—	1	1	ホテルA
	AAA工業補助員	—	—	1	1	—
配送	本社：購買部	1	1	1	1	ホテルB
	AAA工業補助員	1	1	1	1	—

④納品配送対応

事業を継続するには製品を顧客に収め収益をあげることが必要です。災害が発生していることを考慮した運送ルートを決定的におきます。

このルートは災害の状況で異なってくることを配慮しておきます。

<納品配送対応例>

物品種別	納入先	配送方法	配送先住所	配送ルート
A部品	(株)CCC電工 本社	本社配送車両私用	東京都・・・	国道XX号線で移動
	DDD電設(株) 第1工場	AAA工業配送車両を貸与	福岡県・・・	国道YY号線、ZZ号線で移動
B部品	(株)EEE産業 本社	XX運送へ依頼	神奈川県・・・	国道XX号線で移動
	GGG電機 第2工場	YY運送へ依頼	大阪府・・・	国道XX号線で移動

ウ 事業継続計画（代替復旧）揭示資料の作成

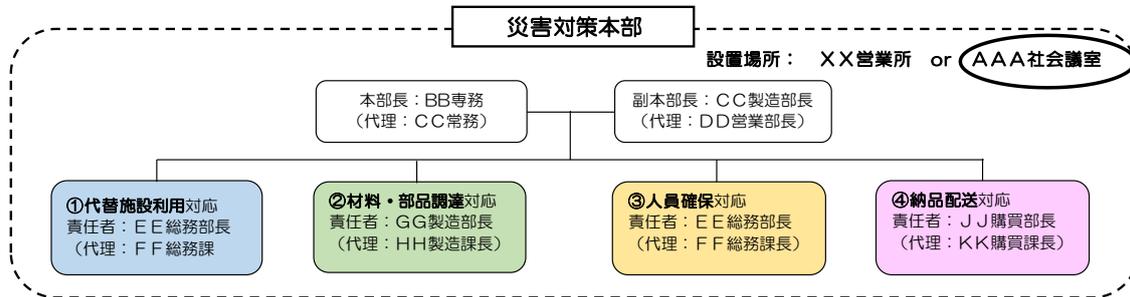
A～Eで検討した内容が全社員で共有できるように揭示資料1枚にまとめ社内揭示しておくことを勧めます。

揭示資料（様式11）のイメージを以下に記載します。

事業継続計画（代替復旧）

中核事業	XXX向け部品製造
代替先	AAA工場 第2工場

作成 年 月 日
更新 年 月 日



①代替施設利用対応

重要業務	利用施設	利用設備	実施方法	管理責任者
部品設計	本社3階第2会議室	作業デスク、サーバー、PC	バックアップサーバーからデータ復旧し、作業開始	EE総務部長
A部品製造	第2工場東ライン	自動製造機A	AAA工業様立ち合いの元、マニュアルに従って起動	GG製造部長
B部品製造	第2工場西ライン	自動製造機B	AAA工業様立ち合いの元、マニュアルに従って起動	GG製造部長
製品検査	第2工場第3検査室	検査機器、PC	検査機器立上げ、自社検査手順に従い検査実施	EE総務部長

②材料部品調達対応

材料・部品名	入手・調達方法（第1候補）	入手・調達方法（第2候補）	納入期限	責任者
材料AAA	本社からの持ち込み	㈱CCC産業に依頼し、納期までに準備	2週間	FF購買部長
材料BBB	AAA工業の在庫利用（事前調整要）	㈱DDD産業に依頼し、納期までに準備	1ヶ月	FF購買部長
部品MMM	本社から持ち込み + AAA工業の在庫利用	㈱EEE電機に依頼し、納期までに準備	1ヶ月	FF購買部長
部品NNN	本社から持ち込み	㈱EEE電機に依頼し、納期までに準備	2週間	FF購買部長

③人員確保対応

業務	確保先	期別必要人員				宿泊先
		～1週	1週～2週	2週～1ヶ月	1ヶ月～	
部品設計	本社：設計部員	1	2	4	4	ホテルA
	派遣企業A	—	—	1	1	—
A部品製造	本社：製造部	1	1	2	2	ホテルA
	派遣企業B	—	—	2	2	ホテルB
B部品製造	本社：製造部	1	1	1	1	ホテルA
	AAA工業補助員	2	2	2	2	—
製品検査	製品検査 本社：検査部	—	—	1	1	ホテルA
	AAA工業補助員	—	—	1	1	—
配送	本社：購買部	1	1	1	1	ホテルB
	AAA工業補助員	1	1	1	1	—

④納品配送対応

物品種別	納入先	配送方法	配送先住所	配送ルート
A部品	㈱CCC電工 本社	本社配送車両私用	東京都・・・	国道XX号線で移動
	DDD電設㈱ 第1工場	AAA工業配送車両を貸与	福岡県・・・	国道YY号線、ZZ号線で移動
B部品	㈱EEE産業 本社	XX運送へ依頼	神奈川県・・・	国道XX号線で移動
	GGG電機 第2工場	YY運送へ依頼	大阪府・・・	国道XX号線で移動

3.4 水害発生時の行動計画

(1) 目的

台風等による大量降雨により、浸水等の被害が発生する恐れがあるときは、気象情報に従って計画的な行動を取ることで、資源（特に人員、設備、資材）の損失を防ぐことができ、事業継続への不安を取り除くことができます。

上記計画的な行動を実施できるよう、タイムラインを作成します。

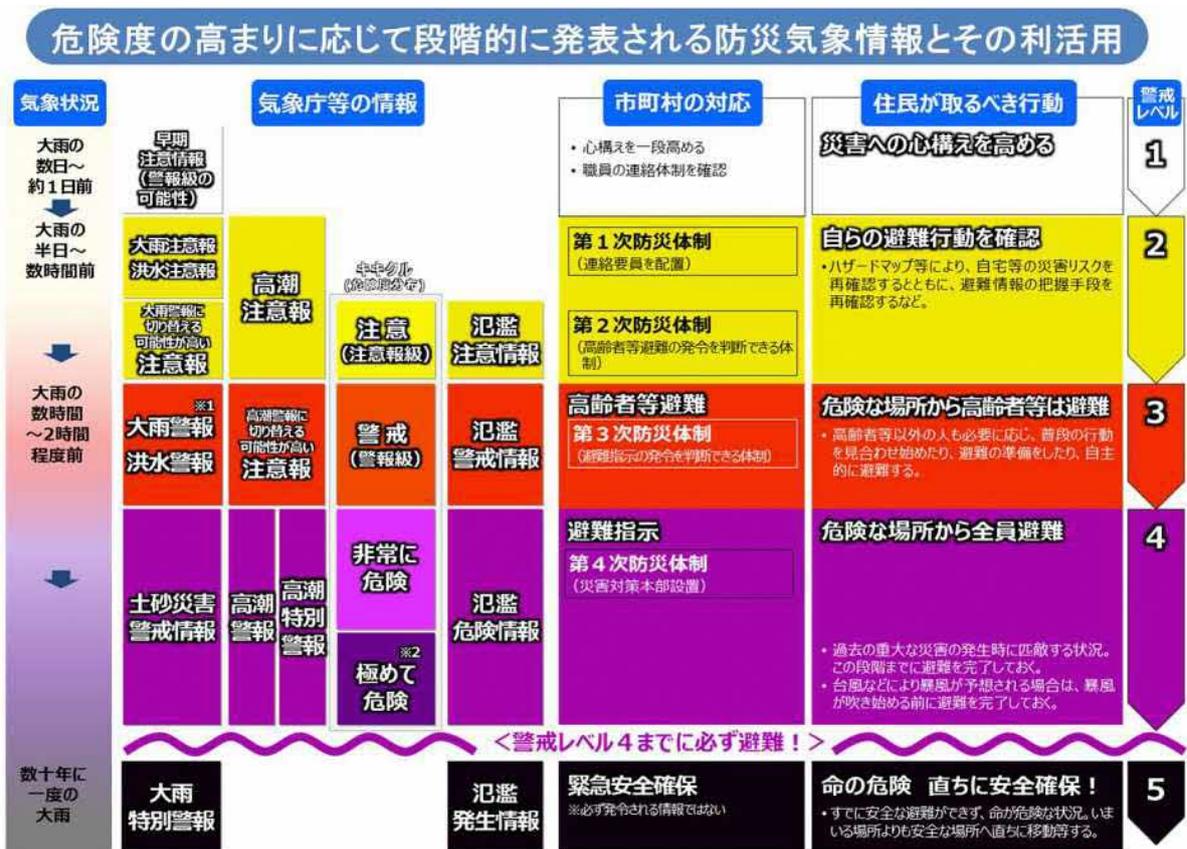
(2) 作業手順

ア 対策判断契機の設定

水害の発生を事前に判断するには気象庁および自治体の発表する警報を逐次押さえておく必要があります。

気象庁の発表する気象情報と自治体の発表する警報は下記気象庁のページに掲載されているので随時チェックしておくことが望めます。

<https://www.jma.go.jp/jma/kishou/known/bosai/alertlevel.html>



※1 夜間～翌日早朝に大雨警報(土砂災害)に切り替える可能性が高い注意報は、警戒レベル3(高齢者等避難)に相当します。

※2 「極めて危険」(濃い紫)が出現するまでに避難を完了しておくことが重要であり、「濃い紫」は大雨特別警報が発令された際の警戒レベル5緊急安全確保の発令対象区域の範囲に活用することが考えられます。

「避難情報に関するガイドライン」(内閣府)に基づき気象庁において作成

自社の水害発生の可能性は、各自治体のハザード情報で確認しておき、被害想定により行動を計画します。

水害発生までは時間に余裕はありますが、対策に必要な時間から逆算して、どの警報で行動を起こすかを決めておきます。(自治体から避難指示が発表された場合には、事業継続に必要な行動を中止して安全な場所へ避難しなければならないことを忘れないようにしてください。)

イ 災害対策本部の設置

自社に影響を及ぼしそうな気象状況になった場合、災害対策本部を設置して以降の行動をコントロールします。

水害に弱い位置に立地している場合は、気象庁が大雨警報を発表した時点で対策本部を設置することをこころがけてください。

ウ 職員の安全確保

警戒レベルが4（避難指示）になった場合は、アでも記述しましたように命を守る行動が最も重要です。

気象情報に注視し、安全な行動がとれるよう行動計画をたててください。安全が確保できたかどうかを確認するための安否確認も重要です。

エ 被害想定を検討

ハザード情報に掲載された浸水が発生した場合、建物・設備にどのような影響があるかを洗い出しておきます。

下記、大項目に従って自社のリソースを洗い出し、別表「水害による被害想定」にまとめます。リソースを洗い出す時には、別表を持って社内を視察することで、より具体的なリソースが抽出できます

① 建物・設備対応

ハザード情報に掲載された浸水が発生した場合、建物・設備にどのような影響があるかを洗い出し、浸水から守るための行動をスケジュールします。ウの安全確保が最優先であることを意識した行動計画にします。

② ライフラインの停止

事業を継続するにはライフラインが不可欠です。水害でどの程度停止するかを想定し、事業再開のスケジュールに組み込みます。

③ 関係者連絡

事業停止により影響を受ける関係者には、事業停止・再開の連絡を確実にいき、納期の遅れや部材運搬の停止などをコントロールする必要があります。

＜水害による被害想定＞

リソース種別	水害発生時の影響	影響を受ける前の対策	
人員	経営者	出社（退社）不可	災害対策本部の設置
	作業員	出社（退社）不可	緊急連絡網による行動指示
	事務員	出社（退社）不可	緊急連絡網による行動指示
施設	本社	床上浸水、入館不可	防水壁による浸水対策
	A工場	影響無し	不要
	B工場	1F部分浸水	全電源OFFし、退場
	駐車場	50cm浸水	全車両移動（AAA駐車場へ）
設備・資材	設備A	利用不可・設備故障	電源OFF & 防水壁による浸水対策
	設備B	影響無し	—
	設備C	一部利用不可	電源OFF
	業務車両	50cm浸水	全車両移動（AAA駐車場へ）
	情報設備	電源断により利用不可	簡易発電機の準備
	重要データ	サーバーの浸水で消滅	バックアップの取得
	資材A	浸水により	2Fへ移動
	資材B	影響無し	
ライフライン	電気	全館停電（3日程度）	全館電源OFF
	ガス	不使用	—
	水道	1F部分使用不可	—
	通信	インターネット利用不可	クラウド利用
	交通網	警報中移動不可	交通情報収集 & 社員への通知手段確保
関係企業	協力会社A	影響無し	—
	協力会社B	浸水により搬送不可	水害発生時の納品持ち込み延期を通知
	保守会社A	来社不可	緊急時の対策をマニュアル化
	保守会社B	来社不可	緊急時の対策をマニュアル化
	搬送業者	業務ストップ	搬送スケジュールの事前調整
	資材メーカー	資材持ち込み不可	在庫確保
その他			

キ タイムラインの作成

前記「水害による被害想定」元に、時系列での動きが分かるようにタイムラインとしてまとめ、掲示板等に張り出し、全社員で共有します。

<タイムライン例>

		作成更新		年		月		日										
大項目	実施項目	判断支機	水害発生時のタイムライン															
			0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
災害対策本部	本部活動	対応者(正・副)	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	機器搬入	AAA・BBB	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
職員の安全確保	安全確保	CCC・DDD	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	安否確認	EEE・FFF	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	気象情報収集	EEE・FFF	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	建物対応	GGG・HHH	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
建物・設備対応	設備A	GGG・HHH	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	設備B	GGG・HHH	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	設備C	GGG・HHH	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	設備D	GGG・HHH	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	設備E	GGG・HHH	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	業務車両	JUU・KKK	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	PC・ネットワーク	LLL・MMM	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	図面	LLL・MMM	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
ライフライン停止	電気	NNN・OOO	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	ガス	NNN・OOO	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	水道	NNN・OOO	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	顧客	PPP・QQQ	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
関係者連絡	協力会社	PPP・QQQ	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	保守会社	PPP・QQQ	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	資材メーカー	RRR・SSS	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
	搬送業者	RRR・SSS	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時
その他			0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時	0時	6時	12時	18時

4 維持管理計画

事業継続計画（自然災害編）の維持管理は、[事業継続計画（基本編）](#)から複写します。

1 事業継続方針

1.1 目的

（1）本項の目的

事業継続計画は、大規模災害や社会情勢の大変化に遭遇した場合においても、企業を支える社員や関係者と共に、企業の継続的な発展を目指すための行動計画です。

自然災害とは性質が異なりますが、新型感染症が蔓延する（パンデミック）場合においても同様で、社員・家族の感染を防ぎ、事業を継続できるよう、策定した計画を全社員で共有することが必要となります。

そのため、本目的の項において、自社の事業継続計画策定の主旨を明記し、企業としての考え方を全社員で共有します。下記記載例を参考に、新型感染症に対してBCPを策定する目的を記述します。

<作成例>

本計画は、新型感染症が発生し、パンデミックの状況になった場合においても、社員および家族の安全を確保し、当社の事業を継続するための行動計画であり、本計画の運用により、顧客からの信頼維持及び当社の継続的な発展を目指すものである。

1.2 事業継続対応に関する基本的な方針

（1）本項の目的

基本的な方針を決定するためには事業継続対応を行う際に、何を重視した対応を行うのかを設定します。そして、その重視するものを事業継続の基本的な方針としてまとめます。これ以降の計画づくりでは、この基本的な方針を踏まえて対策内容を検討していくこととなります。

（2）作業手順

ア 関係者からのニーズ・要望整理

方針決定にあたり、自社の関係者からの平常時の期待やニーズを洗い出すとともに、新型感染症が蔓延した場合に、自社に対してどのようなことが要望されるかを想定します。

事業継続計画（新型感染症編）の様式1を参照願います。

＜作成例＞

様式1 利害関係者からの期待・ニーズ

利害関係者	当社への期待・ニーズ	新型コロナウイルス発生時の当社への要望
従業員/家族	安定雇用 安全な労働環境の維持・提供	雇用の維持 感染拡大防止対策の強化 在宅勤務の実施
A社	安定供給及び納期厳守 (〇日以内の納期変動の許容)	製品需要に応じた部品供給
B社	安定供給及び納期厳守 (〇日以内の納期変動の許容)	部品Bの継続供給
C社	安定供給及び納期厳守	製品需要に応じた部品供給
行政	安定した経営、法規制の遵守	感染拡大防止対策の強化 雇用の維持
仕入先A	安定した発注	発注の縮小
仕入先B	安定した発注	発注の拡大
ライフライン業者	安定した需要	—
金融機関	安定した経営	新規融資利用
株主	安定した経営	経営の継続

イ 自社の強み・弱みの認識

事業方針を決定するにあたり、自社の現状を認識する必要があります。現状を具体化するため、自社の強みと弱みを、以下の区分で洗い出します。

- ・技術的なもの
自社として得意な技術や不足している技術をまとめます。
- ・設備的なもの
事業を維持していくための設備がどのような状況かまとめます。
- ・経営的なもの
自社の資金力や経営手腕についてまとめます。
- ・地理的なもの
立地場所として事業展開に役立っているのか、また、その立地のため、災害に強いのか弱いのかを検討します。
- ・その他
上記3項目以外で、事業展開に役立っているものや事業展開を不利にしているものなどを検討します。

事業継続計画（新型コロナウイルス編）の様式2を用いて洗い出します。

＜作成例＞

様式2 自社の強み弱み

区分	強み	弱み
技術的なもの	部品の設計能力が秀でている。 特殊金属の加工技術を有している。 A社製品の重要部品の製造は当社でしかできない。	技術者が不足し、大量発注に対応できない。 IT系の技術者が不足 一部の能力の高い技術者に頼る体制になっている。
設備的なもの	本社ビルの耐震化が完了しており、地域住民の避難場所として提供できる。	工作機器の老朽化が進んでいる。 情報機器の整備が遅れている。
経営的なもの	利益率が高く、キャッシュフローがしっかりしている。 新規技術開発に注力した予算編成。	固定費（特に間接人件費）が多い IT化が進んでいない。 新卒者の採用に苦戦している。 次期経営者が決まっていない。
地理的なもの	自然災害（地震、水害）に強い場所に立地 発注企業に近い場所に立地	交通網の整備が遅れており、広域災害時に物流がストップする恐れがある。
その他	地域との連携を常に意識しており、災害等発生時の協力協定を結んでいる。	BCPが策定されていないため、災害発生時に対応が遅れたり、間違った対応を行う可能性がある。

ウ 方針の記述

上記アとイで検討した内容を踏まえ方針を記述します。

ここでは基本編と同様、4つの視点からそれぞれ考えてみますが、新型コロナウイルスの影響を考慮した内容とします。

①社員・家族の視点

社員がいないと事業継続は不可能です。どんなことが起こっても、社員が社のために働いてくれることを実現するために、どういう考えで接していくのかを記述します。

様式1「利害関係者の期待・ニーズ」の社員・家族からの期待・ニーズも参考にします。

新型コロナウイルス蔓延時には、企業活動が満足に行えない可能性から、雇用継続に対して不安を覚える可能性があり、そこに視点を当てた方針が必要になります。

②顧客の視点

様式1「利害関係者の期待・ニーズ」の顧客からの期待・ニーズを参考に、新型コロナウイルス蔓延時にも顧客が安心して自社に依頼できる内容にします。

以降の③および④は「[2.2 事業継続戦略](#)」で検討した後、その内容も含めて記載します。

③自社の経営視点

様式2「自社の強み弱み」の強みが新型コロナウイルス蔓延時にも強みを発揮し、かつ、弱みの部分をどのように克服していくかの方針を記載します。

④成長の視点

現状の経営を維持するだけでなく、新型コロナウイルス蔓延により変化した社会に対応していくことが重要になります。

<作成例>

社員・家族の視点	<ul style="list-style-type: none">・社員・家族の健康維持を優先した対応を取る。・感染症拡大の影響で事業中断が発生する場合も雇用の継続により、社員・家族の生活を守る。
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none">・感染症拡大で変化する顧客のニーズに合わせて、製品供給を調整する。
自社の経営視点	<ul style="list-style-type: none">・重要顧客への対応を優先する。・感染症拡大時には、自治体の指示に従った経営に移行する。・感染症拡大に備えた事前対策は当社の経営状態を踏まえて計画的に実施する。
成長の視点	<ul style="list-style-type: none">・感染症発生による需要の変化を注視し、新規ビジネスへチャレンジする契機として考える。・感染拡大時においても、一番の経営資源である社員のモチベーションを維持し、感染終息時にV字回復を行える体制を整える。・感染拡大時に重要な手段となるテレワークを通常時の業務改革にも取り込み、人的資産の有効活用を図る。

1.3 計画の対象

(1) 本項の目的

新型コロナウイルス発生時の事業継続対策では、感染状況毎に事業体制を変更する必要があります。そのため、企業毎に感染状況を定義し、以降の対策を検討します。

(2) 作業手順

「自然災害編」を策定させられている場合は、下記 ア、イ、ウ は「[自然災害編 1.3 計画の対象 ア 中核事業の選定](#)」で検討した内容を記載します。

ア 中核事業の選定

下記を参考に、事業を洗い出し、その中で企業にとって最も重要な（災害発生時においても優先して再開・継続すべき）事業を選定し記述します。選定時には売上、利益のみでなく将来性や社会性も考慮します。

業種	事業区分
製造業	製品別（自動車用、電機用 等） 部品別（ねじ類、ギア類 等） 顧客別（A社向け、B社向け 等）
土木、建築	業種別（土木、建築、環境 等） サービス別（施工サービス、管理サービス 等） 顧客別（公共工事、民間工事 等）
各種サービス	取り扱い製品別 取り扱いサービス別 顧客別（公共、民間 A社、B社 等）

イ 対象施設の記述

中核事業実施の対象となる施設の範囲を決定します。

ウ 対象人員の記述

中核事業実施の対象となる人員（パート社員も含む）を決定します。

エ 感染レベル毎の影響

感染症の拡大状況に応じた対策を採る必要があり、レベル分けをするとともに、事業にどのような影響があるのかをまとめておきます。（以下記述例では感染レベルを10段階に分けて設定していますが、企業毎に検討願います。）

ア～エ を実施することで、下記記述例の計画の対象を設定します。

＜作成例＞

中核事業	B自動車向け部品製造		
対象施設	工場,事務所及び倉庫		
対象人員	35名(パート社員も含む)		
感染レベル毎の影響	感染レベル	感染状況	考えられる事業への影響
	レベル1	海外にて感染症発生	
	レベル2	海外にて感染症拡大	海外営業の悪化
	レベル3	国内にて感染症発生	部品の不足
	レベル4	国内にて感染症拡大	製品需要の低下
	レベル5	県内にて感染症発生	受注低下
	レベル6	社内にて感染者(または濃厚接触者)発生10%未満	製造人員の不足(製造能力80%)
	レベル7	社内の感染者(または濃厚接触者)拡大20%未満	製造人員の不足(製造能力50%)
	レベル8	社内の感染者(または濃厚接触者)拡大20%以上	製造不可
	レベル9	回復期1(社内感染者0)	製造再開
レベル10	回復期2(県内感染者0)		

2 事業継続戦略

2.1 予防対策の確認と準備

(1) 本項の目的

新型コロナウイルス感染症に対応して事業を継続する行動を行う以前に、各企業の感染予防を確実に行うことが重要です。その準備ができているかどうかを確認することも含め、事業継続計画（新型コロナウイルス編）の様式3に沿った準備を行います。様式3は各社に適する内容に変更します。

様式3：感染予防対応チェックリスト

チェック項目	実施 可/否	実施予定日	実施責任者
1. 個人の行動			
マスク着用、手洗い・検温の慣行			
3密（密閉、密集、密接）の回避			
身体的距離の確保（2m）			
体調不良時の連絡箇所と連絡方法の把握			
2. 企業の行動			
出社時の検温			
定期的な換気			
社員・家族の定期的な健康状態収集			
会食の禁止			
県外移動の禁止			
テレワーク実施			
テレビ会議の積極的活用			
外部訪問者の検温と行動の記録			
3. 設備の整備			
非接触検温装置の設置			
対面席の除去もしくはシールドシートの設置			
居室内換気設備の整備			
アルコール（もしくは次亜塩素酸ナトリウム水溶液）消毒液の準備			
テレワーク用設備の準備			
テレビ会議システムの準備			
4. 社内制度の整備			
テレワーク実施要領の整備			
テレビ会議実施要領の整備			
交代勤務制度の整備			
感染時休暇取得規則の整備			

2.2 事業継続戦略

(1) 本項の目的

新型コロナウイルス蔓延時（パンデミック）には、製造装置等が利用可能でも感染症防護対策として実施される出勤規制などにより、操作する人員が不足（若しくは不在）し、企業活動をストップせざるをえない状況になる可能性があります。ここでは、人員不足に対し適応できる一般的な人材活用戦略とともに、現事業のニーズの変化にも着目して事業継続戦略を検討します。

(2) 作業手順

ア パンデミックによる事業への影響の検討

新型コロナウイルス蔓延（パンデミック）での事業への影響は、その長期化を考慮し、下記の観点でまとめておきます。

① ニーズへの影響

中核事業をとりまく環境の変化から、ニーズに対する影響を評価します。

ニーズの増減、増減規模、影響する期間を記載し、その評価をした理由を記述します。

② 生産力への影響（生産活動が無い事業者では、稼働力という表現でもかまいません）

パンデミックによる2次的被害（例えば社内感染者の拡大）を想定した場合、勤務形態を変更することが考えられ、そのための生産力（稼働力）への影響を評価します。

生産力（稼働力）の増減、増減規模、期間を記載し、その評価をした理由を記述します。

注）医療・介護などのエッセンシャルワークをメインとする業種の場合は、稼働力を減らすことを想定するのは困難かもしれませんが、一定期間のサービス縮小を考慮しておくことも重要です。

③ 労働規制による影響

新型コロナウイルスの地域内での拡大を防ぐため、自治体からの休業要請やテレワークへの変更が要請される可能性があり、その影響を評価します。

（県外移動の禁止などもこの影響範囲に含めます。）

労働規制の有無、規制規模、期間を記載し、その評価をした理由を記述します。

④ その他の影響

業種によって上記3種と異なる事象も考えられます。

例）原料不足、出荷困難（流通網の輻輳）

評価は事業継続計画（新型コロナウイルス編）の様式4の上部を用いて行います。

＜作成例＞

様式4 パンデミックによる事業への影響と可能性（上部）

中核事業	B自動車向け部品製造			
影響する内容	影響評価			
	増／減	増減規模	期間	評価理由
ニーズ	減	40%	1年	新型コロナウイルス拡大地域での製造が5割程度であり、その回復も長期に渡ることが想定されるため、部品のニーズが減少する。
生産力	減	50%	1年	全社員への感染を防止する方法として、2グループ化による交代勤務を実施することが必要になる。
労働規制	有／無	規制規模	期間	評価理由
	有	50%	2週間	新型コロナウイルスが地域内で拡大した場合、休業要請を請ける可能性が高く、その期間の出社を控える必要がある。
その他	有／無	規制規模	期間	評価理由

イ 今後の事業の可能性検討

パンデミックの影響と可能性を検討した内容から、今後の事業の可能性を下記で検討します。

①パンデミック時に考えなければならないこと

上記アの評価理由および [1.2 事業継続対応に関する基本的な方針](#) の様式4で検討した強み・弱みを洗い出した結果を元に、パンデミック時にどのようなことを考えておかないといけないか検討します。

選定した弱みに注目し、それを克服するための方法を考えることで具体的な内容を検討します。

②新規事業の想定

①から、今の事業だけでは困難な状況が想定される場合、パンデミック時にできそうな新規の事業や新しいやり方を考えます。

様式4で検討した強みを再認識し、その強み（特に人材面）を活かせる事業を想定することで具体的な内容を検討します。

検討は事業継続計画（新型コロナウイルス編）の様式4の下部を用いて行います。

＜作成例＞

様式4 パンデミックによる事業への影響と可能性（下部）

今後の事業の可能性	
パンデミック時に考えなければならないこと	A社からの発注が止まる可能性が高く、それに代わる事業を速やかに起動できるようにしなければならない（現キャッシュフローでは半年以内）。 IT技術者の不足により、在宅勤務ができる環境を整備するのに時間がかかるため、今からでも整備を進めておく必要がある。
想定できる新規事業	高度な技術者の能力を活かせる事業で、準備する設備も少ない事業形態を考えたい。例えば ・部品設計コンサルティング事業 を立ち上げ、競合他社への技術協力を行うことで、協力会社としての位置付けに持っていくことが望ましい。
その他	

注) ここまでの検討で、[1.2 事業継続対応に関する基本的な方針](#) の「自社の経営視点」「成長の視点」部分を考えやすくなりますので、再度検討します。

ウ 事業別戦略の策定

新型感染症の蔓延（パンデミック）が自社に影響を及ぼしてきた場合、各事業の優先度に従った事業の進め方を検討しておくことで、少なくなると想定される資源（特に人材）の有効活用が行えます。ここでは、各事業の優先度に従った事業継続戦略を策定します。

①優先度の設定

パンデミック状態になった場合に、該当事業の需要がどのようになるかを想定し、優先度を決めていきます。決められた優先度は記号（◎、○、△、× 等）で表します。（事業者によっては更に複数の分け方が必要であったり、単純化されたりします。）

本書では、下記の例で分類しました。

- ◎ パンデミック時に新規需要発生
- パンデミック時にも需要継続
- △ パンデミック時に需要減
- × パンデミック時に需要ゼロ

②事業継続戦略種別

事業毎の進め方を分類し、その進め方を実行する感染レベルを特定します。事業毎の進め方として下記8種類が考えられます。

それぞれの戦略を自社として選択できるかどうかを考え、実現の可否としてまとめておきます。

実現の可否で否（×）のものは、戦略として考える必要が無いので、戦略を検討するときの煩雑さを無くせます。

<戦略種別選定例>

戦略種別	概要	実施可／否
撤退	ニーズが激減する可能性があり、事業から撤退し、該当社員を別事業に振り替える。	×
中断	感染症拡大を防ぐため、本事業に対する社員の稼働を一時的に中止する。	○
縮小	ニーズの減少が見込まれるため、計画的に事業を縮小し、リソースを他事業へ振り替える。	○
維持（現地稼働）	中核事業であること、並びに社会的ニーズに応えるため、的確な人員調整を行い、現状の生産量を継続する。	○
維持（他社連携）	中核事業であること、並びに社会的ニーズに応えるため、事前に協力関係を結んでいる他社との協業で生産量を維持する。	○
拡大（現地稼働）	社会的なニーズが拡大することが予想されるため、本事業へリソースを集中し、生産量を拡大する。	×
拡大（他社連携）	社会的なニーズが拡大することが予想されるため、事前に協力関係を結んでいる他社との協業で生産量を拡大する。	×
新規事業立上げ	パンデミック時に需要が見込まれる新規事業を立ち上げ、パンデミック終息後の中核事業に位置付ける。	○

上記の進め方に変更する感染レベルを想定し、**ア～ウ**で検討したパンデミックによる事業への影響と可能性も含めて事業継続戦略を策定します。

各事業の優先度を想定される需要に従って4段階（新規、継続、減、消滅）に設定し、それぞれの優先度に則した事業継続戦略を前記「事業戦略選定の実施可の戦略」から選択します。

各戦略に具体的な内容を記載します。（感染レベルに準じた内容を記載することで、より具体的な戦略が検討できます。）

<作成例>

事業名	優先度 (注)	事業継続戦略
A自動車向け 部品製造	△	事業縮小 感染レベル5（県内にて感染症拡大）：20%縮小 感染レベル6（社内感染者発生（10%未満））：50%縮小 感染レベル7（社内感染者発生（20%未満））：事業中断
B自動車向け 部品製造	○	生産量維持（他社連携） スプリットチーム制&関係会社への発注による生産量確保
C家電向け 部品製造	×	事業中断 中断時期：感染レベル6（社内感染者発生（10%未満））以降
D家電向け 部品製造	△	事業縮小 感染レベル5（県内にて感染症拡大）：20%縮小 感染レベル6（社内感染者発生（10%未満））：50%縮小 感染レベル7（社内感染者発生（20%未満））：事業中断
E家電向け 部品製造	×	事業中断 中断時期：感染レベル6（社内感染者発生（10%未満））以降
部品製造コンサルティング 事業	◎	新規事業立上げ（研究開発機器の活用） 感染レベル4（国内にて感染症拡大）以降

(注)優先度は下記とする

- ◎ パンデミック時に新規需要発生
- パンデミック時にも需要継続
- △ パンデミック時に需要減
- × パンデミック時に需要ゼロ

3 計画

3.1 事業継続計画

(1) 本項の目的

新型感染症が発生した場合、社員等への感染を最小化する「感染予防計画」と、新型感染症の感染予防対策を実施している状況でも事業を続けていくための「事業継続計画」の2種類の計画が必要となります。

本項では、上記それぞれの実施計画を感染レベル毎に明示できるようにします。

(2) 作業手順

ア 感染予防対策の検討

感染予防は、感染症が発生してからだけでなく、発生前に常態化しておくことが重要です。下記を参考に、事前に行える対策、感染症発生期に行う対策、パンデミック時に行う対策を、自社の事業形態に合わせて検討します

(参考) 感染予防対策の例

実施時期	対策	概要
事前	IT環境の整備	パンデミック時に在宅勤務に移行したり、人との接触を削減できるよう、業務のIT化を進めておきます。機器やシステムを準備するだけでなく、長期間に渡る運用方法を確立しておくことが重要です。
	防疫資材の備蓄	パンデミック時に社屋に設置する十分な防疫資材を備蓄しておきます。資材として考えられるのはマスク、消毒液（手指用、設備用）、洗浄液、ペーパータオル 等
	規定・制度の準備	パンデミック時に想定される勤務形態に適応した就業規則に変更し、速やかに移行できる準備をしておきます。
	業務実施方法の継承	パンデミック時に出勤時間の分割等で体制変更が行われることを想定し、社員が種々の業務を経験しておきます。具体的には、クロストレーニングの時間を設けたり、定期的なジョブローテーションを行うなどの方法があります。
感染症発生期	感染時の行動教育	新型感染症に感染した場合（または疑われる場合）の行動について、早期に教育しておきます。
	手指消毒の教育と実践	社内ならびに普段の生活内での手指消毒を習慣付けるための教育を徹底します。
パンデミック時	スプリットチーム制の導入	同一作業を行う人員をチーム分けし、感染の機会を削減するために、勤務場所や時間帯を分離します。（チーム全員が同一場所で同時に勤務しない）
	在宅勤務の導入	IT環境の整備により、在宅での業務を行い、社内感染の機会を削減する。
	テレビ会議での打合せ	国の指示で行われる県間移動の自粛要請時でも事業を維持するために必要な社内・社外会議が実施できるようにする。

イ 感染予防計画の策定

前項「ア 感染予防対策の例」を参考に、自社として実施するべき感染予防対策を洗い出し、その実施内容を具体化するとともに、その対策を実施する感染レベルを明確に示します。

＜作成例＞

感染予防対策	実施内容	感染レベル毎の実施対策									
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7	レベル8	レベル9	レベル10
感染症の特徴と予防方法の調査	<ul style="list-style-type: none"> • 感染症の特徴調査 • 感染予防、拡大防止対策の確認（様式3参照） 	○	○	○							
感染症予防対策の整備	マスク、洗浄液、問仕切り等を準備。		○	○							
感染予防対策実施1 （感染防止策）	<ul style="list-style-type: none"> • マスク着用、手洗いの慣行 • 設備殺菌の定期実施 • 県外移動の禁止 • 会食の禁止 				○	○	○	○	○	○	
感染者発生時の対応周知	<ul style="list-style-type: none"> • 感染時連絡方法の周知 • 館内消毒時の行動周知 • 感染者/濃厚接触者発生時の報告方法周知（様式8参照） 				○	○					
感染予防対策実施2 （感染拡大防止策）	<ul style="list-style-type: none"> • 感染防護シールドの設置 • 全入館者検温 • 感染状況確認メール配信 					○	○	○	○	○	
感染予防実施状況の公表 （様式9参照）	<ul style="list-style-type: none"> • 感染予防実施状況 • 感染者発生時の対応方法 					○					
感染者発生状況の公表 （様式10参照）	<ul style="list-style-type: none"> • 感染者人数 • 感染者行動履歴&隔離状況 • 事業への影響 						○	○	○	○	

①感染予防、拡大防止対策の確認

新型感染症に対して正確かつ効果的な対策が実施できるよう、その感染症がどのような性格のものかを認識し、その性格に対する予防行動を取る必要があります。そのため、新型感染症発生当初に**様式3：感染症対策チェックリスト**の見直しを行い、実施するための準備を計画的に行う必要があります。

＜様式3：感染症対策チェックリスト＞

チェック項目	実施 可/否	実施予定日	実施責任者
1. 個人の行動			
マスク着用、手洗い・検温の慣行			
3密（密閉、密集、密接）の回避			
身体的距離の確保（2m）			
体調不良時の連絡箇所と連絡方法の把握			
2. 企業の行動			
出社時の検温			
定期的な換気			
社員・家族の定期的な健康状態収集			
会食の禁止			
県外移動の禁止			
テレワーク実施			
テレビ会議の積極的活用			
外部訪問者の検温と行動の記録			
3. 設備の整備			
非接触検温装置の設置			
対面席の除去もしくはシールドシートの設置			
居室内換気設備の整備			
アルコール（もしくは次亜塩素酸ナトリウム水溶液）消毒液の準備			
テレワーク用設備の準備			
テレビ会議システムの準備			
4. 社内制度の整備			
テレワーク実施要領の整備			
テレビ会議実施要領の整備			
交代勤務制度の整備			
感染時休暇取得規則の整備			

②新型感染症対応状況の発信

新型感染症が蔓延してきた場合の企業としての取り組みを明確にし、公表しておく

ことで、社会からの信頼を獲得し、従業員に感染者が発生した場合でも事業継続の妨げとなる風評被害から逃れることができます。

公表資料として事前に下記を準備しておくことを推奨します。

- 様式8：感染者／濃厚接触者報告書
- 様式9：プレスリリーステンプレート（感染症対応）
- 様式10：プレスリリーステンプレート（感染症発生）

以下、上記公表資料のフォーマットまたは記載例を示します。

各企業の理念に沿った報告・発表ができるよう、各フォーマットを調整するとともに、迅速な行動が取れるよう具体的な内容まで落とし込んでおきます。

＜様式8：感染者／濃厚接触者報告書＞

企業名				報告日時	年 月 日 時	
報告書番号				報告種別	感染 濃厚接触	
氏名				従業員番号	性別	男 女
事業所名				部署名		
雇用形態		正規	非正規	派遣	役職	
連絡先		電話			メールアドレス	
緊急連絡先		氏名			続柄	電話
感染者の場合	感染状況		感染した（検査をし、陽性と診断された）			
			感染の可能性がある（症状がある）			
	症状の経過と対応の詳細	月 日				
		時頃				
		月 日				
		月 日				
		時頃				
	月 日					
	時頃					
同居者の状況と対応						
症状が出るまでの行動						
その他情報 ・外出先 ・接触者 ・行動経路						
濃厚接触者の場合	接触した感染者	同居人			友人	
		顧客			社員	
		その他				
	濃厚接触の状況					
その他情報 ・外出先 ・接触者 ・行動経路						

<様式9：プレスリリーステンプレート（感染症対策）>

〇〇〇〇年〇〇月〇〇日

新型コロナウイルス対策に関するお知らせ

株式会社_____（鳥取県_____ 代表取締役〇〇〇）では、この度、新型コロナウイルスの対策に関しまして、お客様、社員及び家族の健康・安全を最優先に考え、下記の対応を実施しております。

お客様や関係者の皆さまにおかれましては、何卒ご理解・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

記

1. 業務時の対応について

- ①「手洗い」「マスクの着用」「洗浄液による手指の洗浄」「事務所内の定期洗浄」等、感染防止対策を徹底しています。
- ②各グループを複数編成とし、同時感染を防ぐ事務所利用と勤務スケジュールとしています。
- ③会議・研修をWeb会議に切替え、複数人が集まる機会を削減しています。
- ④出張を自粛し、お客様との接触を回避しています。

2. 事業所閉鎖時の対応について

今後、最悪の事態として外出自粛要請または社内での感染者・濃厚接触者発生によって、弊社全事業所が一時閉鎖になることも予想されます。その場合、お客様からのお問合せにつきましては、担当者に直接電話いただくことで、電話サポートを継続する方針といたします。

有事の際の担当者連絡先はご担当者様へ、電話ならびに電子メールにてご通知させていただきます。

【本件についてのお問い合わせ先】

株式会社_____
総務課(担当：〇〇、〇〇)
TEL：〇〇〇〇-〇〇-〇〇〇〇

<様式10：プレスリリーステンプレート（感染症発生）>

〇〇〇〇年〇〇月〇〇日

新型コロナウイルス感染者に関するお知らせ

株式会社_____（鳥取県_____ 代表取締役〇〇〇）では、この度、新型コロナウイルスの感染者が発生いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 感染者の情報

当該職員は、〇月〇日に発熱、その後医療機関を受診し、昨日新型コロナウイルス陽性と判明しました。現在は新型コロナウイルス対応医療機関にて入院治療を行っております。

なお、直近での県外移動は行っておらず、感染ルートについては調査中となっております。

2. 当社対応内容

当社はお客さま、お取引先および職員の安全を最優先に考え、当該職員が勤務していたフロアの消毒を本日実施し、当該職員が所属する部署の職員および濃厚接触の可能性のある職員については 全員在宅勤務を指示いたしました。

また、〇月〇日、危機対策本部を本社に設置し、在宅勤務・時差出勤の推進、大規模会議・研修 や出張の自粛等により、お客さまやお取引先、職員の健康確保を図るとともに、感染拡大の抑止に努めております。

お客さま、お取引先の皆さまにはご心配とご負担をおかけいたしますが、何卒ご理解のほど よろしくお願い申し上げます。

【本件についてのお問い合わせ先】

株式会社_____

総務課(担当：〇〇、〇〇)

TEL：〇〇〇〇-〇〇-〇〇〇〇

ウ 事業継続計画の策定

社内感染者が発生することを前提に、各感染レベルで事業を継続していくための、企業としての行動計画と実施担当者を計画しておきます。

「ア 感染予防対策の検討」で記載した内容を行動計画に具体化します。

<記載例>

事業継続実施責任者		災害対策本部長	
感染レベル	実施内容	担当者	
レベル1 (海外にて感染症が発生)	情報収集(感染状況)	総務部長	
レベル2 (海外にて感染症が拡大)	海外拠点Aの稼働状況を調査し、稼働停止の可能性がある場合、代替対策(海外他拠点Bもしくは国内拠点での増産体制)に移行。	第1製造部長	
レベル3 (国内にて感染症が発生)	感染状況、国等の動きの情報収集	総務部長	
レベル4 (国内にて感染症が拡大)	社内感染に備え、勤務形態変更の準備を行う。 ・スプリットチーム体制の調整 ・パンデミック対応製品製造準備	第1製造部長 第2製造部長 第3製造部長	
レベル5 (県内で感染症が発生)	・スプリットチーム体制1(作業時間調整)による業務継続 ・パンデミック対応製品製造開始 ・在宅勤務開始(総務部門)	第1製造部長 第3製造部長 総務部長	
レベル6 (社内で感染者発生10%未満)	・スプリットチーム体制2(作業場所&作業時間調整)による業務継続	第1製造部長	
レベル7 (社内で感染者発生20%未満)	・スプリットチーム体制1に戻し、生産量減(50%)	第1製造部長	
レベル8 (社内で感染者発生20%以上)	・業務停止 ・海外での感染が終息した場合、海外拠点の稼働再開	第1製造部長	
レベル9 (回復期1 社内感染者0)	・スプリットチーム体制2で業務再開 ・在宅勤務解除	第1製造部長 総務部長	
レベル10 (回復期2 県内感染者0)	・平常業務体制	第1製造部長	

工 部門別計画の策定

ウにより企業全体の行動計画を検討しましたが、実際の行動は各部門で実効されるため、部門毎の行動計画（様式6）を作っておきます。（部門単位で動く必要のない企業は本項目は不要とし、ウの事業計画のみで実行します）

様式6の記載例を下記に示します。

＜部門別業務実施計画（様式6）記載例＞

部門毎の事業継続計画						
	営業部	製造部	検査部	購買部	総務部	
感染レベル						
1：感染症発生（海外）	海外への出荷取り止め	海外への出荷取り止め	海外への出荷取り止め	海外への出荷取り止め、通常業務継続	海外への出張禁止発令	感染症情報収集 感染症予防方法の取組
2：感染拡大（海外）	海外への出荷取り止め	海外への出荷取り止め	海外への出荷取り止め	海外への出張取り止め、感染症対策備品の確保（マスク、消毒液）	海外への出張取り止め	海外への出張禁止発令
3：感染症発生（国内）	現受注製品の需要調整	営業部との連携による製造計画調整	通常業務	通常業務 購買先企業の状況調査（影響がありそうなら、他社との調整開始）	テレワーク可能部門の機材確保 ・社員状況確認メール発信（毎週月曜日）	テレワーク可能部門の機材確保 ・社員状況確認メール発信（毎週月曜日）
4：感染拡大（国内）	現受注製品の納期調整	作業計画見直し パネリング対応製品製造準備	通常業務	通常業務 購買先企業の調整（新規購買先への発注）	テレワーク環境準備 ・社員状況確認メール発信（3日に一度）	テレワーク環境準備 ・社員状況確認メール発信（3日に一度）
5：感染拡大（国内）	現受注製品の納期調整	スプリットチーム体制1に移行し業務は継続 パネリング対応製品製造開始	通常業務	購買先縮小への調整	一部テレワークへ移行 ・社員状況確認メール発信（毎日）	一部テレワークへ移行 ・社員状況確認メール発信（毎日）
6：感染拡大（社内 10%未満）	営業部門作業STOOP 製造部門応援	スプリットチーム体制2での製造継続（A、B） ・営業、検査部門の応援も加えたチーム体制 ・A、B以外の製品は縮小もしくは中断	検査業務縮小（80%） 製造部門応援	購買縮小（50%）	全員テレワークへ移行 ・社員状況確認メール発信（2回/日）	全員テレワークへ移行 ・社員状況確認メール発信（2回/日）
7：感染拡大（社内 20%未満）	営業部門作業STOOP 製造部門応援	スプリットチーム体制2での製造継続（A、B） ・C、D、E製造チームからの応援	検査業務縮小（50%）	購買縮小（20%）	全員テレワーク継続 ・社員状況確認メール発信（2回/日）	全員テレワーク継続 ・社員状況確認メール発信（2回/日）
8：感染拡大（社内 20%以上）	休業（2週間）	スプリットチーム体制2での製造継続（A、B） ・C、D、E製造チームからの応援	検査業務縮小（20%）	購買業務中止	全員テレワーク継続 ・社員状況確認メール発信（毎日）	全員テレワーク継続 ・社員状況確認メール発信（毎日）
9：回復期1（社内感染者0）	活動再開 重要顧客への再開連絡および納期調整	スプリットチーム体制1に戻し、製造継続 ・全製品製造体制	検査業務再開	購買再開（50%）	一部（幹部）出社 ・社員状況確認メール発信（毎日）	一部（幹部）出社 ・社員状況確認メール発信（毎日）
10：回復期2（社内感染者0）	通常業務	通常体制に移行	通常体制に移行	通常体制に移行	全員出社 ・社員状況確認メール発信（毎週月曜日）	全員出社 ・社員状況確認メール発信（毎週月曜日）

3.2 対策実施計画

(1) 本項の目的

事業継続戦略を具体化するには、事前に活用できる対策を実施しておくことが有効になります。予防策・継続策の両面から検討してください。

(2) 作業手順

ア 整備計画の作成

現上の感染防疫資材を様式7に従ってまとめます。

＜様式7 備蓄資材等（記述例）＞

品名	数量	保管場所	業者	電話番号
マスク	70箱	資材倉庫		
手指消毒液	100L	各指定場所		
機材消毒液	100L	各指定場所		
分離シート	50枚	資材倉庫		
ゴム手袋	100枚	資材倉庫		

事業継続戦略および感染防止に必要となる備品の整備計画を記述します。

＜整備計画記述例＞

感染防止対象資源		内容	時期	費用	担当
建物 施設	工場	換気設備の整備	R00年	00万円	00課
	事務所	換気設備の整備	R00年	00万円	00課
設備 備品	情報設備	テレワーク環境の整備	R00年	00万円	00課
	備品	マスク	R00年	00万円	00課
		作業者分離用シールドシート	R00年	00万円	00課
情報	00システム	クラウド利用	R00年	00万円	00課
人的資源	作業者	2チーム編成への移行方法整備。	R00年		00課

イ 連携・調整の作成

事業継続戦略を実現するために連携できる設備や関連企業を明確にします。

<連携・調整記述例>

感染防止対象資源		内容	時期	費用	担当
建物 施設	工場	A社×××工場での仮運用	R〇〇年		〇〇課
	事務所	テレワーク用オフィス契約	R〇〇年		〇〇課
車両	フォークリフト	レンタル会社と非常時の借用に関する協定	R〇〇年	〇〇万円	〇〇課
取引先	〇〇社	取引先の分散	R〇〇年	〇〇万円	〇〇課
	△△社	代替操業方法の調整	R〇〇年		〇〇課
委託先	運送業者	非常時の配送契約締結	R〇〇年		〇〇課

ウ 日常対策の作成

上記ア)イ)で準備する設備や資産が新型コロナウイルスの感染状況に応じて有効に活用できるようにするための、日常的な行動計画を検討します。

<日常対策記述例>

感染防止対象資源		対策内容	時期	対策費用	担当
情報システム	テレワーク設備	テレワークの定期的な実施	1回/年		〇〇課
	安否確認システム	安否確認の定期実施	1回/月		〇〇課

エ 財務対策の作成

新型コロナウイルスでは、感染拡大が収まるまでに相当の時間を要し、その間の必要経費をどのように準備するのかを計画しておく必要があります。感染症が影響を及ぼす期間を概ね6ヶ月とし、その間の財務対策について検討します。

まず、様式8 財務分析を用いて現状の預貯金と融資可能金額ならびに国や地方自治体から助成金を整理します。

＜様式8 財務分析（記述例）＞

項目	項目	金額（千円）	備考
手持資金	現金・預金 ①	0,000	
融資	AAA銀行	0,000	
	BBB銀行	0,000	
	CCC銀行	0,000	
	融資計 ②	0,000	
補助金	A県雇用継続補助金	0,000	
	B市雇用継続補助金	0,000	
	補助金計 ③	0,000	
支出	取引先との資金決済（180日）※1	0,000	
	給与、外注費支払い（180日）※1	0,000	
	テレワーク用機材・ネットワーク借用	0,000	
	支出計 ④	0,000	
	必要資金調達額（①+②+③-④）	▲0,000	

※1：パンデミックによる事業縮小または中断期間は、180日を想定し財務分析の結果を財務対策としてまとめます。

様式8を元に財務対策をまとめます。

＜財務対策記述例＞

資金調達先	金額	備考
現預金	0,000千円	
金融機関A	0,000千円	
金融機関B	0,000千円	
金融機関C	0,000千円	
特別貸付	0,000千円	
補助金	0,000千円	
調達資金合計	0,000千円	

4 維持管理計画

(1) 本項の目的

新型コロナウイルス対応の事業継続計画を策定するにおいて、策定した時に考えられていた感染症の性質と、事業継続計画を参照して行動を起こす時の感染症の性質が異なり、策定していた事業継続計画では対応できないことも想定されます。

新型コロナウイルス発生の時点で、感染症の性質を考えた事業継続計画に改造することで、文書に沿った行動が行えるよう、文書の維持管理計画で規定しておきます。

(2) 作業手順

様式11 パンデミックに伴う事業継続検討シートを用いて以下の手順で事業継続計画の見直しを行います。

様式11 パンデミックに伴う事業継続検討シート

事業検討時期		年月日
パンデミック・ウイルス名		

※新型コロナウイルスBCPの2. 事業継続戦略 および 3. 計画 の項目を参考に作成を行う。

(1) 実施戦略種別の検討

中核事業： 事業

戦略種別	検討内容
縮小	
維持	
拡大	

(2) 新規事業展開方法の検討

検討のタイミング		
自社で 新規事業	自社の強み・特性	
	新規事業案	
	必要となるリソース	
他社と協力して 新規事業	自社の強み・連携可能分野	
	新規事業案	
	必要となるリソース	

※新規事業の検討には、商工会議所や金融機関等との相談をしながら検討を行うこと。

ア 見直し時期の設定

パンデミックの状況に合わせた対応ができるよう、下記のように、定期的なものと事象発生時の 2種類の見直し時期を設定します。

<設定方法>

定期的見直し	【時期】 4月（毎年） 【内容】 事業継続計画（新型コロナウイルス編）全項目の見直しを実施する 【担当】 事務局
パンデミック前の見直し	【時期】 感染レベル3（国内にて感染症が発生） 【内容】 パンデミック発生に伴う事業継続検討シート（様式11）を2.事業継続戦略、3.計画を参考に作成。 【担当】 事務局

イ 実施戦略種別の検討

戦略種別として考えられるのは、縮小・維持・拡大・新規の4種になると思われますが、選択した戦略内で検討しておく必要のある内容を予め考えておくことで、戦略を速やかに実施できます。下記に戦略種別毎の検討方法を示します。

（新規事業に関しては次項（ウ 新規事業展開方法）で検討します。）

<戦略種別毎の検討方法>

戦略種別	検討内容
縮小	<ul style="list-style-type: none">・縮小の判断のタイミング・どの程度縮小するのか
維持	<ul style="list-style-type: none">・自社でどのように維持するのか・自社だけで維持できない場合、他社と連携することはできるのか。・その他社は具体的に存在するのか。
拡大	<ul style="list-style-type: none">・自社でどのように拡大するのか・他社との連携により拡大できるのか。・その他社は具体的に存在するのか。・どのような連携を行うのか。

ウ 新規事業展開方法の検討

新規事業については、[2.2 事業継続戦略](#) 策定時に 様式4：パンデミックによる事業への影響と可能性 で検討済みです。パンデミック状況に陥ることが想定された場合、その時点での展開方法を再度検討することで、現状に即した対応をとることが可能になります。

検討方法を下記に記述しますが、新型コロナウイルスの性質や社会情勢により異なってきま

す。

＜新規事業の検討方法＞

検討のタイミング		・どの感染レベルで検討を開始するかを記述する。
自社で新規事業	自社の強み・特性	・BCPを参考に、検討時の判断も合わせ強みを整理
	新規事業案	・新規事業の案を整理
	必要となるリソース	・新規事業に必要なリソースを整理
他社と協力して新規事業	自社の強み・連携可能分野	・BCPを参考に、検討時の判断も合わせ強みを整理 ・他社と連携ができる自社の強みを整理 ・メディアに掲載された、自社と同業種の連携事例の整理(部品製造業が医療分野と連携し事業拡大を行った、など)
	新規事業案	・新規事業の案を整理。 ・具体的な連携先や分野を整理。
	必要となるリソース	・新規事業や他社連携に必要なリソースを整理

参考資料

＜ハザードマップ等記載のサイト＞

(1) 被害想定を記載しているサイト

掲載機関	サイト名	サイトアドレス
国土交通省	ハザードポータルサイト	http://disaportal.gsi.go.jp/
防災科学研究所 (J-SHIS)	地震ハザードステーション	http://www.j-shis.bosai.go.jp/
鳥取県	鳥取県地震防災調査報告書（平成30年）	https://www.pref.tottori.lg.jp/282697.htm
	危機管理ポータルサイト	https://www.pref.tottori.lg.jp/88530.htm
	とっとり web マップ	https://www2.wagmap.jp/pref-tottori/Portal
鳥取市	地震防災マップ	https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1242894971013/index.html
	総合防災マップ （河川氾濫、避難所）	https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1584067921065/index.html
米子市	米子市・日吉津村津波ハザードマップ	http://www.city.yonago.lg.jp/12863.htm
	米子市洪水ハザードマップ	http://www.city.yonago.lg.jp/8061.htm
	米子市地震ハザードマップ	http://www.city.yonago.lg.jp/secure/7763/hazardmap.pdf
倉吉市	地震ハザードマップ	https://www.city.kurayoshi.lg.jp/gyousei/div/soumu/bousai/8/
	洪水・土砂災害ハザードマップ	https://www.city.kurayoshi.lg.jp/gyousei/div/soumu/bousai/s159/
	内水ハザードマップ	https://www.city.kurayoshi.lg.jp/gyousei/div/suidou/gesui/22/
	ため池ハザードマップ	https://www.city.kurayoshi.lg.jp/gyousei/div/kensetsu/seibi/r492/
境港市	津波・洪水ハザードマップ	https://www.city.sakaiminato.lg.jp/index.php?view=111062
岩美町	津波ハザードマップ	http://www.iwami.gr.jp/dd.aspx?menuid=2600
	洪水ハザードマップ	http://www.iwami.gr.jp/dd.aspx?menuid=2601

岩美町	ため池ハザードマップ	http://www.iwami.gr.jp/dd.aspx?menuid=2985
智頭町	防災ハザードマップ	http://cms.sanin.jp/p/chizu/soumu/bousai/1/
八頭町	地震ハザードマップ	http://www.town.yazu.tottori.jp/secure/6926/P27-28.pdf
	千代川水系洪水浸水想定区域図	http://www.town.yazu.tottori.jp/secure/6926/P21-22.pdf
三朝町	防災マップ	http://www.town.misasa.tottori.jp/315/319/963/29311.html
湯梨浜町	防災マップ	https://www.yurihama.jp/soshiki/2/15995.html
琴浦町	防災マップ	https://www.town.kotoura.tottori.jp/docs/2021021200062/
	ため池ハザードマップ	https://www.town.kotoura.tottori.jp/docs/2022020900038/
北栄町	防災ハザードマップ（津波・洪水・土砂災害）	http://www.e-hokuei.net/1622.htm
日吉津村	洪水ハザードマップ	https://www.hiezu.jp/list/soumu/y121/u509/g971/
	津波ハザードマップ	https://www.hiezu.jp/list/soumu/y121/u509/q105/
大山町	防災マップ（土砂災害・揺れやすさ・津波）	https://www.daisen.jp/p/1/10/1/119/
南部町	防災マップ	https://www.town.nanbu.tottori.jp/admin/soumuka/5/
伯耆町	ハザードマップ（洪水、ため池）	https://www.houki-town.jp/new1/10/3/p943/v876/
日南町	土砂災害ハザードマップ	https://www.town.nichinan.lg.jp/soshikikarasagasu/somuka/anzen_anshin/1/0409/index.html
日野町	土砂災害・洪水ハザードマップ	https://www.townhinotottori.jp/2575.htm
江府町	土砂災害ハザードマップ	https://www.town-kofu.jp/2/1/2/7/6/

(2) 関連計画を記載しているサイト

掲載機関	サイト名	サイトアドレス
鳥取県	鳥取県地域防災計画（令和2年度修正）	http://www.pref.tottori.lg.jp/bosaikeikaku/
	鳥取県庁業務継続計画（BCP）（令和元年年度版）	http://www.pref.tottori.lg.jp/96796.htm
	鳥取県広域住民避難計画（島根原子力発電所事故対応）	https://www.genshiryoku.pref.tottori.jp/index.php?view=5220
米子市	米子市広域住民避難計画（島根原子力発電所事故対応）（令和元年度改訂）	https://www.city.yonago.lg.jp/secure/15608/hinan.pdf
	米子市業務継続計画	https://www.city.yonago.lg.jp/secure/25178/yonagoshi_bcp.pdf
倉吉市	倉吉市地域防災計画	https://www.city.kurayoshi.lg.jp/gyousei/div/soumu/bousai/13/
境港市	境港市広域住民避難計画（島根原子力発電所事故対応）（令和元年度改訂）	https://www.city.sakaiminato.lg.jp/upload/user/00106011-CF04Ao.pdf
	業務継続計画	https://www.city.sakaiminato.lg.jp/upload/user/00102819-cZ5Jkf.pdf
岩美町	岩美町BCP（業務継続計画）	http://www.iwami.gr.jp/secure/9751/iwamibcp.pdf
智頭町	智頭町BCP（業務継続計画）	https://www1.town.chizu.tottori.jp/system/site/upload/live/14788/atc_1585661505.pdf
八頭町	八頭町自主防災組織避難体制マニュアル	http://www.town.yazu.tottori.jp/secure/6324/jisyu-bousaisoshiki-taisei_manual.pdf
三朝町	三朝町業務継続計画（BCP）大規模災害編	http://www.town.misasa.tottori.jp/315/319/963/27500.html
	鳥取県中部4町国土強靱化地域計画	http://www.town.misasa.tottori.jp/files/45112.pdf
湯梨浜町	湯梨浜町地域防災計画（風水害対策編）	https://www.yurihama.jp/uploaded/attachment/8097.pdf
琴浦町	琴浦町BCP（業務継続計画）（地震・津波編）	https://www.town.kotoura.tottori.jp/docs/2013050700026/files/bcp.pdf
北栄町	事業継続計画（地震・津波編）	http://www.e-hokuei.net/secure/2273/%E5%9C%B0%E9%9C%87%E6%B4%A5%E6%B3%A2

		BCP.pdf
	事業継続計画（新型コロナウイルス編）	http://www.e-hokuei.net/secure/2273/%E6%96%B0%E5%9E%8B%E3%82%B3%E3%83%AD%E3%83%8A%E3%82%A6%E3%82%A4%E3%83%AB%E3%82%B9BCP.pdf
	下水道事業業務継続計画（地震・津波編）	http://www.e-hokuei.net/secure/3498/hokuei_gesuidou_BCP.pdf
大山町	大山町地域防災計画	https://www.daisen.jp/1/10/1/106/1/
南部町	南部町業務継続計画（地震編）	https://www.town.nanbu.yamanashi.jp/kakuka/koutsuubousai/files/nanbu-town_BCP.pdf
伯耆町	伯耆町業務継続計画（地震・津波編）	https://www.houki-town.jp/system/site/upload/live/13813/atc_1394188834.pdf
日南町	日南町BCP（業務継続計画）	https://www.town.nichinan.lg.jp/soshikikarasagasu/somuka/anzen_anshin/1/0618/3617.html
日野町	日野町BCP（業務継続計画）（地震編）	https://www.town.hino.tottori.jp/secure/33751/hinoBCP.pdf
江府町	江府町地域防災計画	https://www.town-kofu.jp/2/chousei/r133/s164/n136/

（3）その他のサイト

掲載機関	サイト名	サイトアドレス
気象庁	防災情報	https://www.jma.go.jp/jma/menu/menuflash.html
Windy.com	気象情報	https://www.windy.com/
鳥取県	あんしんトリピーメール	https://www.pref.tottori.lg.jp/toripymail/

＜安否確認の手段＞

方法	説明
安否確認システム (有料の専用サービス)	予め登録した携帯電話のメールに対して一斉にメールを送信できるサービスです。サービスによって、返答情報の集計や返答が無い社員に対して継続的にメールを送信する、地震発生や気象警報等の発令時に自動でメールを送信する等、サービスによって様々な機能があります。
携帯メール	自社で保有するPCや特定の携帯電話から社員の携帯メールに一斉にメールを送信する方法です。配信数の制限等があり、事前の確認が必要です。
災害用伝言ダイヤル	社員と家族間の安否確認は、災害用伝言ダイヤル(171)の利用が推奨されています。市外局番のある電話番号を使いながら、音声でメッセージを録音したり、確認したりできます。
災害伝言板	各携帯電話会社が行っているサービスです。震度6弱以上の地震など、大きな災害が発生した場合、被災地域内で利用が可能となります。自分の安否情報を入力し、複数の人へメールで通知することができます。
災害用音声お届けサービス	携帯電話各社が行っているサービスです。震度6弱以上の地震など、大きな災害が発生した場合、音声メッセージが登録されると、メッセージを伝えたい相手にSMS(ショートメッセージサービス)でお知らせします
個別訪問	連絡の取れない社員の自宅に行って安否を確認するなどの方法も考えられます。
SNS	Line、FaceBook、TwitterなどのSNSを利用することが可能です。

＜演習の手法＞

区 分	方 法
ドリル	特定の能力や技術を身につけるために実施するもの。 例) 火災避難訓練、サーバーの復旧訓練 等
グループ演習	グループに対して、非常事態の発生とそれに関する複数の質問が提示され、グループで質問に対する答えを議論するもの。
机上演習	参加者は非常事態発生に関するシナリオに対応する中で、それぞれの役割に求められる行動や意思決定をするもの。
シミュレーション	実際の非常事態への対応の際に利用する環境（代替拠点での本部運営や携帯メールを中心にした通信を行うような場合）の中で、提示されるシナリオに対応するもの。
ラフプレイ	実際の非常事態に可能な限り近い状況で行う演習。

計画策定が終わった御社に ～BCP から BCM へ～

BCP は、策定しただけでは非常時には十分に機能しません。

なぜなら、

社内外の環境が変化することで、策定した時点では最適なものと考えられていた BCP も陳腐化することが避けられないからです。

例えば、連絡先が古くなっていたり、体制が以前のままだったり、事業形態が変わっているかもしれません。

いざというときに作った計画がこのような状態では使えません。

そこで BCP がいつでも使えるようにするためには、

既存の BCP の内容を社内で検証し、問題点を発見し、内容を改善し、BCP に反映させるという一連のサイクルを、継続的に行っていくことが重要であり、不可欠です。

いわゆる PDCA サイクル (Plan、Do、Check、Act) を効果的に運用することによって BCP の実効性が高まり、結果として BCP の取り組みが社内に定着していくこととなります。

BCP を作り始めると BCP をまとめることに目的が摩り替わることが多くあります。

実は本当に大事なものは文書をまとめることではなくて、体制を整備することです。

会社の体制は生ものなので、いつも新しい状態しておくことが必要です。

BCP もそれに合わせたものにしておくことが不可欠です。

そのため、BCP から BCM に移っていく必要があります。

この取り組みのことを事業継続マネジメント (BCM : Business Continuity Management ビジネス コンティニューイティ マネジメント) と呼びます。

非常事態が発生した局面で機能する実効性のある BCP とするためには、BCM を継続的に推進し、BCP をよりレベルの高いものにしていくことが必要となります。

計画を作った後の目標として、BCM としての運用を行っていくことが必要となります。

鳥取県企業BCP基本モデル
BCPモデル利用の手引き

発行日 令和4年6月

発行 鳥取県商工労働部商工政策課
〒680-8570 鳥取市東町一丁目220番地

