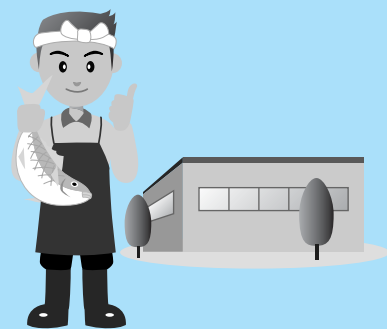


製造業版（水産加工業）



平成23年度大分県中小企業事業継続計画策定支援事業

業種別BCP事例集

大分県商工労働部経営金融支援室

平成24年3月

はじめに

平成23年3月に発生した東日本大震災は、東北地方を中心にかつてない大きな被害をもたらしました。地震を始めとする緊急事態は、明日は私たちの身近なところで起こるかもしれません。そうした緊急事態の発生は、特に経営基盤の弱い中小企業の事業継続に重大な影響を与え、何も備えをしていなければ最悪の場合、廃業に追い込まれる可能性もあります。

事業継続計画（BCP）とは、企業が自然災害などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、主たる事業の継続や早期復旧を可能とするため、緊急時における事業継続の方法や段取りなどを取り決めておく計画のことです。

大分県では、中小企業のBCP策定を支援するため、3業種5社のモデル企業を選定し、専門家の指導により実際にBCPを策定するとともに、そのBCPを基に、業種ごとのBCP事例集を作成することにしました。本事例集は県内の水産加工会社のBCPをモデルとしています。

本事例集は多くの中小企業者がこれなら作れそうだと感じていただけるようなものを目指して作成しておりますが、実際にBCP策定に取り組まれる場合は、県庁ホームページにモデル企業のBCP全編と様式集を掲載していますので、本事例集と一緒に活用いただきたいと思います。

最後に、本事例集の作成にあたり、ご指導、ご助言をいただきました有限会社菌田経営リスク研究所代表取締役 菌田恭久様、GENコンサルティング事務所代表 西元知基様に厚くお礼を申し上げます。

平成24年3月

大分県商工労働部経営金融支援室長 神 昭雄

目次

1	本事例集の企業モデル	1
2	BCP策定の進め方	2
3	BCP基本フレーム	3
4	企業概要・対象災害の特定 <様式①>	4
5	中核事業の特定 <様式②>	4
6	中核事業の業務分類 <様式③>	5
7	影響度評価と目標復旧時間の設定 <様式④>	6
8	各業務に必要な経営資源の確認 <様式⑤>	7
9	各業務が受ける災害の想定とリスク評価 <様式⑥>	8
10	各業務の事業継続のための対応策（事前対策・緊急時対応）の検討 <様式⑦>	9
11	災害発生時の対応フロー <手順書①>	10
12	初動対応「一次対応・二次災害の防止」 <手順書④>	11
13	BCP発動対応 <手順書⑦>	12
14	復旧活動「設備対応」 <手順書⑫>	13
15	緊急時資金繰り計画書 <様式⑧>	14
16	教育・訓練計画書 <様式⑨>	15
17	BCP運用チェックリスト <様式⑩>	16

1

本事例集の企業モデル

この事例のモデルとなった企業は、大分県内に事業所を置く水産加工業です。

水産加工品は、食用魚介類の国内消費仕向量の約6割を占めており、水産加工業者は、漁業地域の基幹産業として重要な役割を果たしています。また、魚介類を取り扱うという特性上、沿岸部の立地であるため、津波の災害を受けやすいというリスクがあります。このような背景から、BCP策定の必要性を検討されました。

BCP作成にあたっては、BCP策定の是非、BCPの内容等について、経営陣による十分な検討が進められ、策定プロジェクトの編成を経て作成作業が始まりました。BCP作成段階においては、経営陣を含む4名のコアメンバーにより、各部門の情報を集めながら作業を進めました。コアメンバーは他の既存業務との並行作業でしたが、効率の良い作成で約5か月での完成が達成できました。

< B C P 策定支援事業に参加して >

本事例集モデル企業（水産加工業） 代表取締役 A 氏

1 B C P 策定に取り組んだ理由

東日本大震災をきっかけに、当社でも B C P を策定しないといけないなと感じていました。それと、自分はこの地域の水産加工協同組合の組合長という立場でもあるので、自社だけではなく地域全体のことも考えました。誰かがどこかでやらないとこの地域の実情にあった B C P というものを組めないのではないかという思いもあり、当事業に参加しました。

2 策定してみて良かった点、苦労した点

業務プロセスの洗い出しなどを通じて、もう一度業務内容を見直すきっかけになりました。例えば、在庫情報についてはこれまでバックアップシステムがなかったのですが、業務内容を見直す中で、やはりバックアップは必要だろうと。それで、早速バックアップシステムを構築しました。少しずつかもしれないけれど、そういう意識を持つということに関して、自分の中ではすごく進化したと思っています。

3 今後の運用計画

B C P というのは、作ったら終わりというのではなく、継続的に取り組んでいくものと考えています。社員に対しては時期をみながら何度も何度も意識付けをしていくことが大事で、そうしないと危機意識も薄れると思います。災害は常に想定内のことである、ということ強く意識付けしていくことが大事だと考えています。

4 これから B C P を検討する企業へのメッセージ

当社も B C P 策定に当たっては、中小企業ということもあり、時間的にかなり大変だったところもあります。しかし、最終的に B C P が出来上がったときは、非常に満足感があるというか、事業継続に対する自分の意識がすごく変わりました。まだ B C P を策定していない企業のみなさんも、この事例集を活用して B C P を策定し、万が一のときに備えて少しでも準備ができればいいなと考えています。

2

BCP策定の進め方

(1) BCPとは

BCP(事業継続計画)とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法・手段などを取り決めておく計画のことです。

緊急事態は突然発生します。その際に有効な手を打つことができなければ、事業を縮小し従業員を解雇しなければならない状況も考えられ、時には廃業に追い込まれるおそれさえあります。そうならないためには、緊急時に事業の継続・早期復旧を図るための準備をしておくことが重要となります。また、こうした取り組みは、顧客の信用を維持し、利害関係者から高い評価を受けることとなり、企業にとって企業価値の維持・向上につながるのです。

(2) BCP策定の進め方・ポイント

BCP策定にはさまざまな手法が考えられます。本事例集においては、次のような流れに沿った進め方を推奨しています。

■ 進め方 ■

- ① 「BCP基本フレーム」の構成及び流れを参考にBCP全体のフレームを決定する。
- ② 同上のフレームに沿い、「様式」(全16種)及び「手順書」(全13種)のフォームに従って情報の整理、必要事項の設定、対応策の検討などについて記入していく。
- ③ 「様式」(全16種)及び「手順書」(全13種)の記入内容をもとに、文書化を行う。

<ポイント>

- ① 自社におけるBCPの位置づけの明確化(経営戦略の一環としての取り組み)。
- ② 策定に当たっては、社内にBCPの必要性を十分説明した上で、社長(あるいは経営責任を持つ方)の策定開始の号令が必要。併せて各部門等の社内のコンセンサス形成も重要。
- ③ 策定に当たっては、オーナー(経営層)、リーダー(策定責任者)、作成メンバーによる策定プロジェクトチームを編成する。必要に応じて各部門の基幹メンバーとの情報収集・協議の仕組みづくりも大事。
- ④ 策定期間は、半年くらいが目安(本来業務への負担を配慮、かつモチベーションを途切れさせないくらいの期間)。
- ⑤ この事例集のほか、モデル企業のBCP全編(県庁ホームページに掲載)等の既成の資料を参考に作成していく。
- ⑥ BCPは一度策定して終了ではない。社員に対する教育・訓練や計画の定期的な見直しなどの仕組みを構築することが重要。

3 BCP基本フレーム

(1) BCP基本フレームの概要

BCPの概念には、「狭義のBCP」（事業継続のための計画そのもの）と、「広義のBCP」（計画だけでなく経営管理の仕組みで運用していくもの：BCM（事業継続管理））の2種類があります。

このBCP基本フレームは、後者の「広義のBCP」の考え方に沿って構成されています。

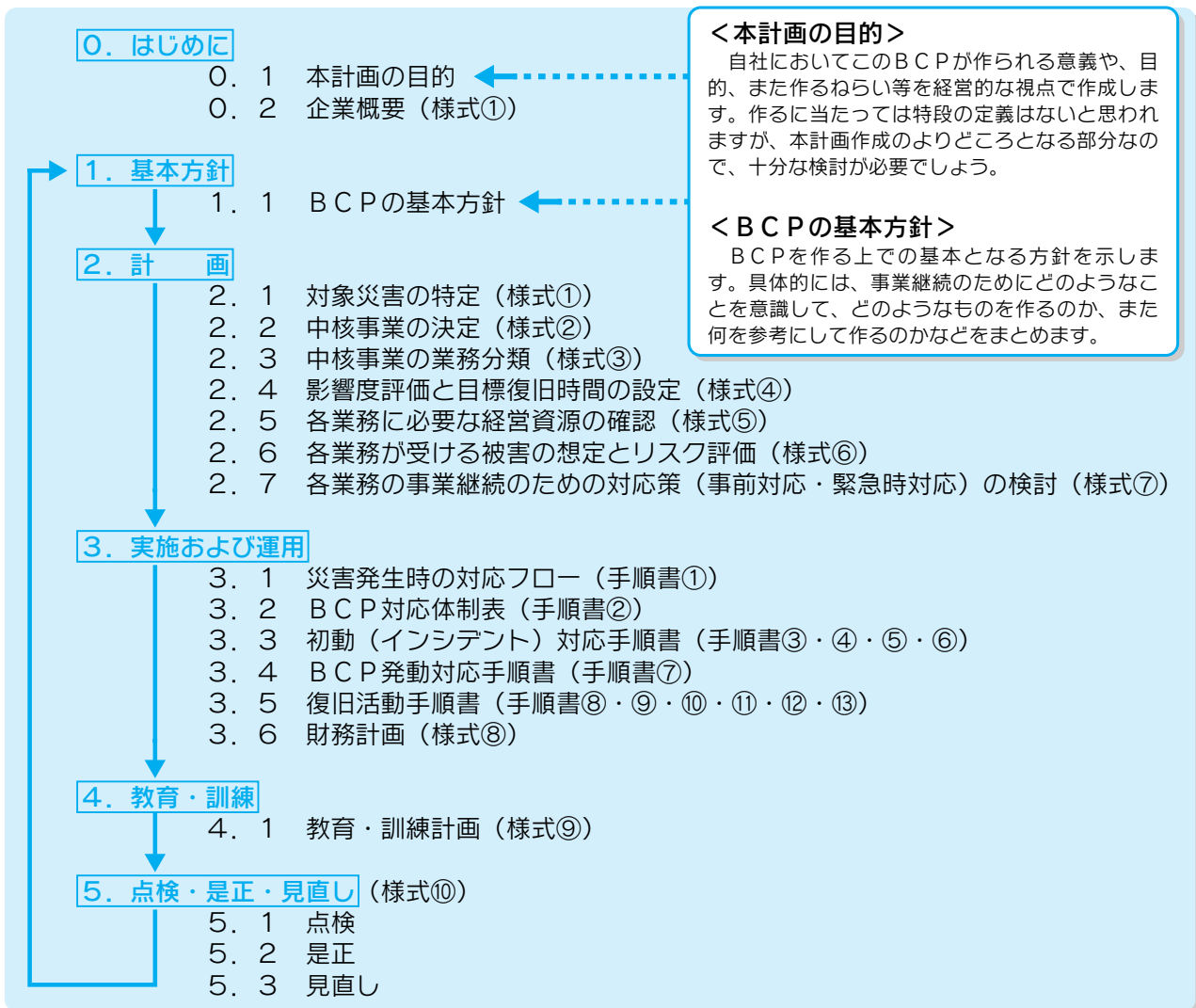
(2) フレームに沿った作業方法

作成作業は、**0. はじめに** → **1. 基本方針** → **2. 計画** → **3. 実施および運用** → **4. 教育・訓練** → **5. 点検・是正・見直し**の基本フレームに沿って進めていきます。

まずは、本計画の目的やBCPの基本方針を作成します。

以後は、各フレームの項目に沿った「様式」と「手順書」のフォーム（記入シート）を用意しておりますので、それぞれ項目に沿って記入していきます。

「様式」と「手順書」の作成が終わったら、事業継続に関する要点をわかりやすく表現するために文書化を行い、BCPの完成となります。



4

企業概要・対象災害の特定

<様式①>

この様式の必要性・目的

企業は年々経営状況が変化します。様式①は、その時々企業の状況に相応して、数ある災害の中から特に現時点で想定対象とする災害の種類を抽出することを目的としています。

<様式①：企業基本情報>

項目	内容
会社名	株式会社A社
住所	大分県Z市〇〇
業種	水産加工業
売上高（年間）	××（千円）
従業員数	××名
設立年（西暦）	××××年
主な顧客の種類（業種等）	食料品小売業、食料品卸売業
主な設備（機械・装置等）	冷凍庫・冷風乾燥機・特殊冷凍機
事業の特徴	・ 地元で水揚げされる鮮魚を使用し加工販売 ・ 国内の冷凍原料を使用しての加工販売
想定災害の種類	台風・地震・津波

作成手順・作成上の留意点

様式①の想定災害の種類は、効率的なBCP作成を目指す観点から、自社にとって特に甚大な影響を及ぼす災害をあらかじめ特定することが重要になります。

具体的記入方法について

様式①は、BCPを作成する時点の企業情報を記入します。

項目等について定まったものはないですが、一般的には左記のサンプルのような項目に基づいて記載すると良いでしょう。

特に【想定災害の種類】のところは立地条件、過去の災害、業種等を考慮して社内で十分検討する必要があります。

5

中核事業の決定

<様式②>

この様式の必要性・目的

会社全体の全ての事業が中断する被害が発生した場合、経営資源が限られた状況の中で全てを同時に復旧することはできません。そこで、あらかじめ復旧を優先すべき中核事業を特定しておくことが必要となります。

<様式②：中核事業の絞り込み>

項目	内容			
	第1位	第2位	第3位	第4位
商品・サービスの種類（事業）	開きもの	丸干し	珍味	冷凍食品
同上ごとの売上シェア	××%	××%	××%	××%
優先度理由	売上シェア			
対象事業（範囲）の特定	○			

<この業種サンプルの特徴>

このサンプル企業では、製造している製品を「開きもの」「丸干し」「珍味」「冷凍食品」の4種類に分類しました。そして、売上シェアを判断基準として検討し、その比率が最も大きい「開きもの」を中核事業と位置づけました。

作成手順・作成上の留意点

中核事業の特定は、売上高、収益性、市場シェア、成長性、納入先への供給責任、公共性、地域貢献や社会機能維持などの観点から決定します。通常1から数種類の事業が決まります。

具体的記入方法について

様式②は、自社の中核事業を特定するプロセスです。

各事業の売上シェアを参考に掲げ、さらに事業を優先する理由を記載し、最終的にどの事業を中核とするかを特定していきます。

6

中核事業の業務分類 <様式③>

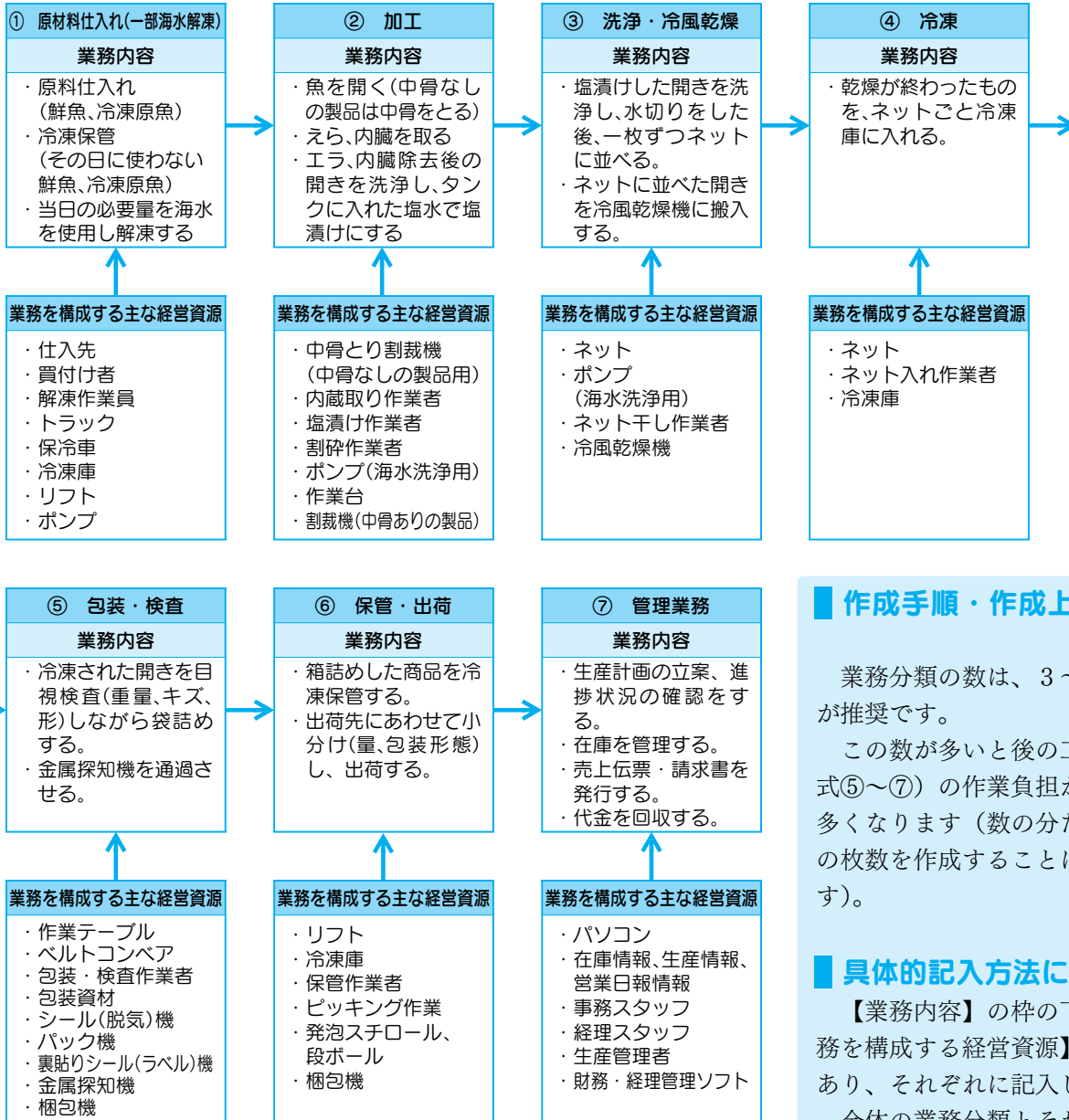
この様式の必要性・目的

中核事業の業務プロセスや業務分担等に基づいて業務分類を行います。

業務分類を行うことで、各業務が具体的にどのような業務を行っているか、それに関わる経営資源はどのようなものかが細分化されてきます。

<様式③：中核事業の業務分類>

○開きもの



<この業種サンプルの特徴>

この企業サンプルでは、管理業務を含め業務を7つに分類しています。実際には、洗浄と冷風乾燥や包装と検査など、細かな分類ができるものもありますが、同一担当者や同一作業場所であることから、ひとくくりにしています。

作成手順・作成上の留意点

業務分類の数は、3～5程度が推奨です。

この数が多いと後の工程(様式⑤～⑦)の作業負担が多くなります(数の分だけ様式の枚数を作成することになります)。

具体的記入方法について

【業務内容】の枠の下に【業務を構成する経営資源】の枠があり、それぞれに記入します。

全体の業務分類とそれぞれの業務内容及び経営資源を俯瞰(ふかん)して見られるようわかりやすく簡潔に記載しましょう。また、フロー(流れ)で表現できない場合は、単純に分類したものでもかまいません。

この様式の必要性・目的

様式④は、業務ごとの【目標復旧時間】(いつまでに復旧するか)を設定します。また、各業務の【目標復旧時間】をふまえて、中核事業全体の【目標復旧時間】も設定します。

<様式④：影響度評価と目標復旧時間の設定>

中核事業名 [開きもの] …全体の目標復旧時間：14日

業務名	業務中断時間	金銭的な影響	取引先への影響	目標復旧時間	目標復旧時間決定の理由
① 原材料仕入れ (一部海水解凍)	1日未満	小	小	7日	<仕入> ・庫車をすれば即日、調達可能。 ・冷蔵庫の修理に1週間くらいかかる。 ・緊急の場合は、鮮魚をその日に使う分だけ仕入れるやり方もある。 <海水解凍> ・ポンプの修理の部品調達期間がある。 ・鮮魚を使用する場合(緊急時は鮮魚のみでの立ち上げを行う場合がある)は不要な工程である。
	1~3日	小	中		
	4~7日	小	大		
	8日~1ヶ月	小	大		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
② 加工	1日未満	小	小	7日	<割裁> ・割裁機の修理の部品調達に1週間くらいかかる。 ・最悪の場合、手作業も可能。 <えら、内臓とり> ・手作業で行えるため、いつでも復旧可能。 <洗浄・塩漬け> ・タンク、ポンプの修理に1週間くらいかかる。
	1~3日	小	小		
	4~7日	小	中		
	8日~1ヶ月	小	大		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
③ 洗浄・冷風乾燥	1日未満	小	小	14日	・冷風乾燥機の修理にある程度の期間がかかる。 (新規購入の場合は2か月くらいかかる)
	1~3日	小	小		
	4~7日	小	小		
	8日~1ヶ月	小	中		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
④ 冷凍	1日未満	小	小	7日	・冷凍庫の修理に1週間くらいかかる。
	1~3日	小	小		
	4~7日	小	中		
	8日~1ヶ月	小	大		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
⑤ 包装・検査	1日未満	小	小	7日	・金属探知機は量産品なので、代替器の調達が容易。
	1~3日	小	小		
	4~7日	小	中		
	8日~1ヶ月	小	大		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
⑥ 保管・出荷	1日未満	小	小	7日	<冷凍保管> ・冷凍庫の修理に1週間くらいかかる。 <出荷(ピッキング)> ・リフトの復旧には若干の時間がかかるが、手作業での出荷も可能。
	1~3日	小	小		
	4~7日	小	中		
	8日~1ヶ月	小	大		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
⑦ 管理業務	1日未満	小	小	1日	<生産管理> ・パソコンは量産品なので代替器の調達が容易。 <売上請求、入金確認> ・クラウドでバックアップしてあるため復旧は容易。
	1~3日	小	小		
	4~7日	小	中		
	8日~1ヶ月	小	大		
	2ヶ月目~3ヶ月	中	大		
	4ヶ月~	大	大		

※大・中・小・無で記入 【凡例】影響度小：事業への影響は多少あり
 影響度中：事業への影響は深刻な状態
 影響度大：事業への影響は極めて重大

作成手順・作成上の留意点

【目標復旧時間】の設定は、復旧の目安を立てる上で十分に検討しておく必要があります。しかし、決めにくい場合はとりあえず想定値という判断で決める潔さも必要です。

具体的記入方法について

作成の流れは、業務ごとに業務が中断した場合、時間経過ごとの影響度を確認します。

【金銭的な影響】、【取引先への影響】を基本に影響度評価を行い、総合的な視点で【目標復旧時間】(日数)を決めます。

【目標復旧時間】は金銭的や取引先への影響以外に、業務の軽重やプロセスの長短などの評価も必要です。

【目標復旧時間決定の理由】の項目にその理由を記載しておきましょう。

<この業種サンプルの特徴>

水産加工業は、漁獲量の変動リスクに対応するため、日頃より一定の原材料を冷凍保管しており、仕入が滞った際でも、ある程度の生産が可能で、また、生産効率を高めるため、加工などの業務に機械を導入している部分がありますが、もともとは手作業で行えるものです。一方、開きものの製造に欠かせない、冷風乾燥機や冷凍庫が被害を受けた場合は、復旧にある程度の期間が必要になります。この企業サンプルでは、上記の自社での実現可能性に加え、顧客の要求、仕入先への影響等も考慮し、目標復旧時間を設定しています。

8

各業務に必要な経営資源の確認

< 様式⑤ >

この様式の必要性・目的

事業が中断するという事は、その事業に必要な経営資源の何かが機能しないということになります。様式⑤では、業務ごとに事業を構成する経営資源を洗い出して、その特徴を把握しておきます。

< 様式⑤：各業務に必要な経営資源の確認 >

評価対象業務：〔②加工〕

経営資源	項目 (抽出し適宜追加)	具体的なレベル
人	人数	割裁者××人、えら・内蔵取り××人、洗浄・塩漬け××人。
	スキル	<p>< 割裁 > 経験××年以上、操作経験要。経験者は多く代替容易。</p> <p>< えら・内蔵取り > 経験××年以上の指導者××人要。経験なしでも代替は容易。</p> <p>< 洗浄・塩漬け > 経験として××年以上の現場経験が必要。一連の操作からの作業工程熟知が必須。</p>
機械装置 ・設備	中骨取り割裁機	〇〇市のメーカーの特注品。代替機なし。故障時はメーカーに修理依頼。手作業での代替対応が可能。
	割裁機 (中骨ありの製品)	〇〇市のメーカーの特注品。代替機はなし。故障時はメーカーに修理依頼。手作業での代替対応が可能。
	コンテナ	××個。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
	包丁	××本。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
	作業台	××台。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
	トレイ	××個。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
	ゴミ入れバケツ	××個。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
	タンク	××本。予備××本保有。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
	かご	かご××個。汎用品。ホームセンター等で販売されている類似品で代替が可能。
ポンプ (海水洗浄用)	予備あり。海水をくみ上げるために使用。〇〇市のメーカーの既製品。故障時の修理は〇〇市のメーカーに依頼。	
IT・データ		
通信		
外注・ サプライヤー	塩の仕入先	〇〇市のメーカー。
インフラ・ その他	電気	広域停電の際は、割裁機が停止。
	水道	断水の際は割裁機、魚道具の洗浄、塩漬け作業にかかわる一連の動作を中断。復旧には、代替の飲料用水が必要。

作成手順・作成上の留意点

様式⑤作成のポイントは、事業が中断するおそれのある経営資源要素はどのようなものが想定されるか、またそれはどのような特徴を持つものかに特に着目した検討が必要です。

具体的記入方法について

【経営資源】のそれぞれの項目に沿って、【項目】の抽出を行い、その項目ごとに【具体的なレベル】を記載します。【具体的なレベル】とは、数、能力、特徴（代替性、修理の速度・金額など）などを指します。

< 注意 >

この様式は、業務ごとに1枚ずつ作成します。

< この業種サンプルの特徴 >

企業サンプルの中心業務（加工）の経営資源内容が記載されています。被災を想定し、資源の重要性や希少性に着眼した記載となっています。

9

各業務が受ける被害の想定とリスク評価<様式⑥>

この様式の必要性・目的

想定する災害が発生した場合、どの程度の被害が発生するかをシミュレーションします。その上で、想定被害ごとの【リスクのレベル】を評価します。

<様式⑥：各業務が受ける被害の想定とリスク評価>

評価対象業務：〔②加工〕

経営資源	想定被害（抽出し適宜追加）	影響度	脆弱性	リスクレベル
人	震度6強の地震の揺れで、従業員が転倒し負傷。	2	2	4
	震度6強の地震の揺れで、交通網が寸断。買付けの従業員が出社できない。	2	2	4
	津波により、従業員の家屋が被害を受け、従業員が出社できない。	2	2	4
	台風による土砂崩れなどにより、工場が半壊。安全のため従業員が避難し、買付け作業が中断。	2	1	2
	台風による土砂崩れなどにより、従業員の家屋が被害を受け、従業員が出社できない。	2	2	4
機械装置・設備	震度6強の地震、津波により停電が発生し、中骨取り割裁機、割裁機が稼働しなくなる。	2	2	4
	震度6強の地震の揺れで、ポンプの配管が壊れる。	3	2	6
	震度6強の地震、津波により停電が発生し、ポンプが動かなくなる。	3	2	6
	津波により、コンテナ、包丁、作業台、トレイ、ゴミ入れバケツ、タンク、かごが流される。	1	2	2
	津波により、中骨取り割裁機、割裁機が浸水し、稼働しなくなる。	2	2	4
	津波により、ポンプが浸水し動かなくなる。	3	2	6
	台風による土砂崩れにより、中骨取り割裁機、割裁機、ポンプ、コンテナ、包丁、作業台、トレイ、ゴミ入れバケツ、タンク、かごが土砂に埋もれる。	3	1	3
IT・データ				
通信				
外注・サプライヤー	震度6強の地震、津波などにより、塩の仕入先が被災し、塩が入荷できなくなる。	3	2	6
インフラ・その他	震度6強の地震、津波により電気が供給されなくなる。	3	2	6
	震度6強の地震で断水する。	3	2	6

※1・2・3で記入

<注意>

この様式は、業務ごとに1枚ずつ作成します。

作成手順・作成上の留意点

【想定被害】は、想定災害ごとに、かつ【経営資源】ごとに記載します。できるだけ幅広い視点で検討します。各部門の状況に詳しい現場責任者等の意見を聞くのも良い方法でしょう。

具体的記入方法について

【想定被害】ごとに【影響度】（災害が発生した場合の事業継続に及ぼす被害の大きさ）と【脆弱性】（災害が発生しても事前の対策が講じられており被害の回避や低減が行えるか否か）の二つの要素で、1～3の3段階で評価します。【リスクレベル】は、【影響度】と【脆弱性】の積で評価します。

この【リスクレベル】の評価をもとに、数値の高いもの（例えば6あるいは9）を優先した対応策が、様式⑦において講じられることとなります。

<この業種サンプルの特徴>

水産加工業は沿岸部の立地であるため、津波による影響を多面的に考慮しています。

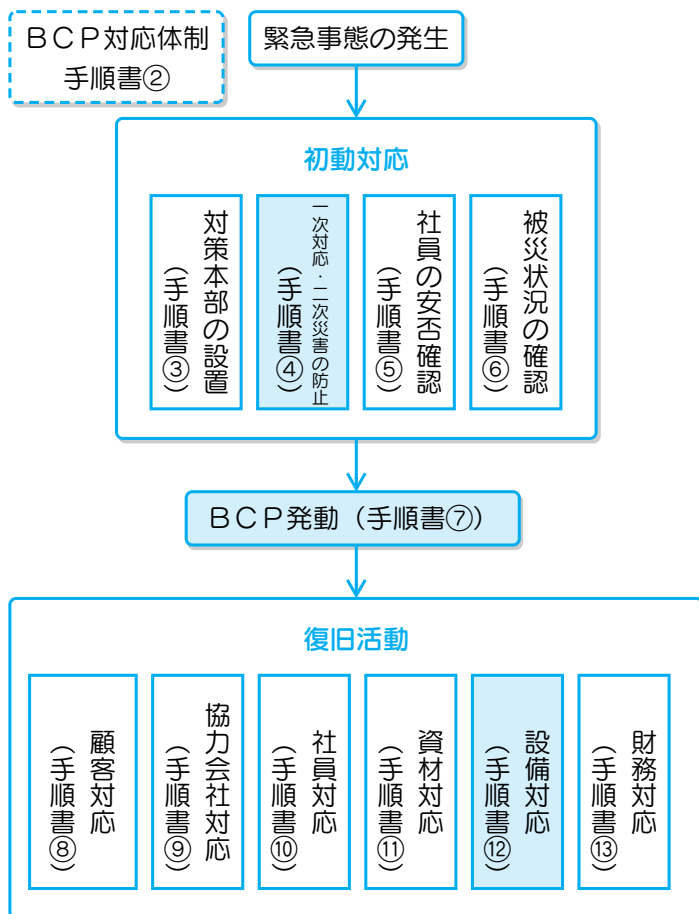
■ 手順書について ■

手順書というのは、BCP基本フレームの【3. 実施および運用】の進め方について詳しくまとめたものです。災害発生時に行うべき【初動対応】から【復旧活動】までの一連の具体的な対応について、対応作業を分類し、その作業手順を作っておくものです。中断した事業が復旧し、事業が再開できるように現場状況を十分にイメージした手順書を作成しておきましょう。

■ この様式の必要性・目的

急な災害が発生するととまどい、何をどのように対応していくか、冷静な対応策が検討しにくい状況となります。そのために平時の冷静な状況で、効果的な災害発生時の対応フローを作成しておきます。

<手順書①：災害発生時の対応フロー>



■ 作成手順・作成上の留意点

災害発生時の対応は、【初動対応】、【BCP発動】、【復旧活動】の3段階に分けて対応策を検討します。各対応策の内容については、各社の固有の状況に応じたものを設定するのも有効でしょう。

また【初動対応】については、既存の防災計画や緊急対応マニュアルなどの整合も視野に入れた対応が必要です。

■ 具体的記入方法について

まずは、【初動対応】、【BCP発動】、【復旧活動】のそれぞれに対応する項目を設定し、それをわかりやすく表現（行うべきことの流れがわかるように）することがポイントとなります。

※次のページから左図のうち、サンプルとして以下の3つを説明します。

- ①初動対応「一次対応・二次災害の防止」
- ②BCP発動対応
- ③復旧活動「設備対応」

<この業種サンプルの特徴>

サンプル企業は仕入先、販売先と密接なつながりを持つ水産加工業であるため、外部との情報共有、製造設備の復旧などのスムーズな対応を重視したフローとなっています。

※ 3つのサンプル以外の手順書の記載例は、県庁ホームページ（<http://www.pref.oita.jp/soshiki/14030/bcp2012.html>）をご覧ください。

この様式の必要性・目的

【初動対応】は災害発生時において最初に行うべき対応内容です。主な内容は、対策本部の設置、二次災害の防止、社員の安否確認及び被災状況の確認などです。

災害発生時においては、まずはこの【初動対応】がしっかり機能しないと、後の【復旧活動】につながらず事業継続を達成することができません。そのために対応内容を項目別に具体的に作成しておく必要があります。

＜手順書④：初動対応「一次対応・二次災害の防止」＞

手 順	具体的処理内容	担当者	参照資料
●災害情報に基づく対応	・当社が被害を受ける可能性のある情報（予報など）が入った場合、被害を最小限に抑えるよう可能な限りの対応を行う。被害を受ける可能性のある情報（予報）とは、台風情報、津波情報などである。	〇〇〇	
●事業所からの退避	・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避難させる。 ・退避が必要な状況としては、津波の来襲、土砂災害、火災、など。	〇〇〇	【様式⑬：避難計画・避難経路図】
●応急手当や初期消火	・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。	〇〇〇	【様式⑬：避難計画・避難経路図】 【様式⑭：備蓄品リスト】
●消防への通報	・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。	〇〇〇	【様式⑮：従業員携帯カード】 【様式⑯：災害情報収集先一覧】
●重要書類の保護	・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、あらかじめ別の場所に保管していた書類のコピーでしかるべき処置を行う。	〇〇〇	
【備考】			

作成手順・作成上の留意点

【初動対応】の手順書は、対策本部の設置、二次災害の防止、社員の安否確認、被災状況の確認などの対応内容の項目別に作成していきます。

手順書の項目については、サンプルにとらわれず各社の固有の状況に応じたものを設定するのも有効でしょう。

具体的記入方法について

【手順】に対応の項目、その項目に対応した【具体的処理内容】、それを担当する【担当者】を記載します。必要に応じて【参考資料】に関連様式名等の記載を行います。

＜この業種サンプルの特徴＞

この企業サンプルにおいては、二次災害の防止だけでなく一次対応（予兆に対応した事前対応）も記載しています。

この様式の必要性・目的

【BCP発動】は、中断した中核事業の目標復旧時間内の業務再開を目指すため、対策本部長等が【復旧活動】開始の宣言を行うプロセスです。主な内容は、中核事業に係る取引先やインフラの回復状況の把握、自社のダメージや財務状況の把握をふまえた対策本部長のBCP宣言発動基準などです。

【BCP発動】は、【初動対応】の状況を見きわめ、【復旧活動】開始につなげます。組織の目標を明確にし、意識を統一するとともに、対外的な情報発信を行います。

<手順書⑦：BCP発動対応>

手順	具体的処理内容	担当者	参照資料
●協力会社の被災状況把握	・協力会社に対して、事業所の被災状況、今後の納品の目処、確実な連絡手段、次の連絡時期について報告を求める。	〇〇〇	【様式⑫：主要取引先リスト】
●顧客への被災状況報告	・顧客に対して、事業所の被災状況、今後の納品等の目処、確実な連絡手段、次の連絡時期を報告する。	〇〇〇	【様式⑫：主要取引先リスト】
●中核事業のダメージ判断	・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。	〇〇〇	【様式③：中核事業の業務分類】 【様式⑤：各業務に必要な経営資源の確認】 【様式⑥：各業務が受ける被害の想定とリスク評価】
●目標復旧時間設定	・あらかじめ検討していた「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。	〇〇〇	【様式④：影響度評価と目標復旧時間の設定】 【様式⑧：緊急時資金繰り計画書】
●応急・復旧対策方針の決定	・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）。 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する	〇〇〇	【様式⑦：各業務の事業継続のための対応策(事前対応・緊急時対応)】
●財務の予測診断	・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。	〇〇〇	【様式⑧：緊急時資金繰り計画書】
●実施体制の確立	・手順書⑦の情報を整理し、復旧活動に向けた体制についての状況の把握を行う。	〇〇〇	
●BCP発動	・対策本部長は、上記の情報の整理や目標復旧時間等を勘案し、復旧に向けた活動を始める号令を発する。	〇〇〇	
【備考】			

作成手順・作成上の留意点

【BCP発動】の手順書は、取引先やインフラの回復状況の把握、自社の事業の把握をふまえた対策本部長のBCP宣言発動基準などの対応内容の項目別に作成していきます。

手順書の項目については、サンプルにとらわれず、各社の固有の状況に応じたものを設定するのも有効でしょう。

具体的記入方法について

【手順】に実施する項目、その項目に対応した【具体的処理内容】、それを担当する【担当者】を記載します。必要に応じて【参考資料】に関連様式名等の記載を行います。

<この業種サンプルの特徴>

このサンプル企業では、協力会社及び自社の被災状況を把握し、方針を定め、目標復旧時間や資金繰り、実施体制などを検討した上で、BCPを発動する事としています。

この様式の必要性・目的

【復旧活動】は中断した中核事業の目標復旧時間内の業務再開を目指すプロセスです。主な内容は、顧客対応、協力会社対応、社員対応、資材対応、設備対応、財務対応などです。

【復旧活動】は企業の事業継続のための最も重要なプロセスとなります。そのための具体的な対応策の検討が必要となるでしょう。

<手順書⑫：復旧活動「設備対応」>

手順	具体的処理内容	担当者	参照資料
●建屋の修理 ・一時移転	・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⑦：各業務の事業継続のための対応策（事前対応・緊急時対応）】
●生産機械の修理・調達	・生産機械の修理・調達を専門メーカー等に要請する。	○○○	【様式⑦：各業務の事業継続のための対応策（事前対応・緊急時対応）】
●情報システムの回復	・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、あらかじ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⑦：各業務の事業継続のための対応策（事前対応・緊急時対応）】
【備考】			

作成手順・作成上の留意点

【復旧活動】の手順書は、顧客対応、協力会社対応、社員対応、資材対応、設備対応、財務対応などの対応内容の項目別に作成していきます。

手順書の項目については、サンプルにとらわれず、各社の固有の状況に応じたものを設定するのも有効でしょう。

具体的記入方法について

【手順】に実施する項目、その項目に対応した【具体的処理内容】、それを担当する【担当者】を記載します。必要に応じて【参考資料】に関連様式名等の記載を行います。

<この業種サンプルの特徴>

このサンプル企業では、被災状況に応じ、別途定めた【様式⑦：各業務の事業継続のための対応策】にのっとり、設備対応を行う事としています。水産加工業は、人手で実施できる作業も多いため、実際の被災時には、手作業での製造と同時並行で設備復旧活動を行うことも想定されます。

この様式の必要性・目的

想定災害発生時に事業が中断した場合、事業継続を進める上で大きな要素となるのが資金繰りです。災害の混乱時でも、冷静な資金繰り計画が進められるようあらかじめ資金繰りのフォームを整えておきます。

また、平時においてこのフォームを使用し、緊急時の資金需要をシミュレーションし、必要手持ち資金の金額算定にも活用します。

<様式⑧：緊急時資金繰り計画書>

●復旧費用

	復旧費用金額	備考
機械装置・設備		
IT・データ		
通信		
ライフライン		
その他		
①小計(A)		

●業務中断期間の損失

	金額	備考
②商品・原材料喪失		
売上高(目標-予想)		
粗利益(目標-予想)		
販売・管理費(目標-予想)		
③営業利益(目標-予想)		
④小計(B)		②+③

●手持ち資金の積算

	金額	備考
現金・預金		
損害保険金		
経営者からの支援		
⑤小計(C)		

●資金調達の是非の確認

	金額	備考
⑤-(①+④)		マイナスであれば資金調達

●資金調達先の検討

	金額	備考
調達資金合計		

<この業種サンプルの特徴>

このサンプル企業の復旧・業務実施には従業員が重要な資源となります。労務費等については、具体的な対応策に基づく金額の見積りが必要であると思われます。

■作成手順・作成上の留意点

各項目はあくまでサンプルです。これ以外に項目が考えられるのであれば追加してもかまいません。

形式的なものにとどまることなく、財務担当者を交えて、災害時に有効なフォームの作成が求められます。

■具体的記入方法について

【復旧費用】は、様式⑥及び⑦を参考に、想定被災の内容からおおむねの復旧費用を積算します。

【業務中断期間の費用】は、商品・原材料の喪失と業務中断に伴う収益の喪失を合計して求めます。

【手持ち資金の積算】は、当座性のある資金（現金、預金、経営者の支援等）を合計して求めます。

【資金調達の是非の確認】は、【手持ち資金の積算】-（【復旧費用】+【業務中断期間の費用】）の計算で求められます。この場合、マイナスであれば他の資金調達が必要となります。

【資金調達先の検討】は、上記の【資金調達の是非の確認】でマイナスになった場合の資金調達先をあらかじめ確保（予定）し、それぞれからどのくらいの資金調達が可能かをシミュレーションしておきます。

この様式の必要性・目的

自社において作成したBCPが形骸化しないように、そして全社員への意識定着や実務対応能力向上のために、教育・訓練を計画的に進めます。

<様式⑨：教育訓練計画書>

●教育・訓練計画

名称	期日	目的・内容
教育	毎年××月	一般従業員を対象とした防災・BCP意識高揚教育 <実施内容> ・ 防災・BCPの目的・意義 ・ 実施の手順 ・ 日頃の心構え
訓練	毎年××月	一般従業員を対象とした防災訓練 <実施内容> ・ 災害時、避難場所・避難方法確認

<この業種サンプルの特徴>

この企業サンプルでは、教育と訓練をそれぞれ年1回ずつ行う事としています。教育・訓練は、従業員の意識定着や実務対応能力向上が目的であるため、自社の状況に合った実現性の高い計画を立て、確実に実施・継続していくことが重要です。

作成手順・作成上の留意点

【教育】と【訓練】は、目指す成果が異なりますので、分けて計画したほうが良いでしょう。

【教育】においては、管理監督者と一般従業員とは内容を分けて計画すると効果的なものになります。

【訓練】においては、想定災害のテーマ別の訓練計画が有効でしょう。

具体的記入方法について

【名称】は、教育と訓練の区別、複数実施する場合は回数を記入します。また、対象者等の区別も記載しておきましょう。

【期日】は、実施予定日をできる限り具体的に記載しましょう。

【目的・内容】は、目指す成果等の目的と、教育・訓練の具体的な内容を記載しておきます。訓練については、机上訓練と実地訓練の両方を組み入れると効果的でしょう。

17

BCP運用チェックリスト <様式⑩>

この様式の必要性・目的

BCPはBCM（事業継続管理）の考え方にしたがって、年々更新をしていくことが重要です。そのために【点検・是正・見直し】のルール化が不可欠です。特に【点検】を行うに当たって、チェックリストを作成しておく必要があります。

<様式⑩：BCP運用チェックリスト>

期 日	年 月 日
部 門 名	
部門長名	

●BCP運用チェックリスト

No	内 容	チェック
1	本計画の目的に変更はないか	
2	企業情報に大きな変更はないか	
3	BCPの基本方針に変更はないか	
4	対象としている災害に変更はないか	
5	重要事業の特定に変更はないか	
6	重要業務の特定に変更はないか	
7	目標復旧時間の変更はないか	
8	重要業務に必要な経営資源の内容に大きな変更はないか	
9	重要業務が受ける被害の想定に変更はないか	
10	重要業務のリスク評価に変更はないか	
11	事業継続のための対応策はこれで良いか	
12	BCP対応体制の仕組みはこれで良いか	
13	BCP対応体制表のメンバーに変更はないか	
14	初動対応の進め方はこれで良いか	
15	BCP発動の進め方はこれで良いか	
16	仮復旧活動の進め方はこれで良いか	
17	本復旧活動の進め方はこれで良いか	
18	財務計画の進め方はこれで良いか	
19	教育・訓練の進め方はこれで良いか。教育・訓練は予定通り実行されているか	
20	点検の進め方はこれで良いか。事前対策・緊急時対応は準備ができているか	
21	是正の進め方はこれで良いか	
22	見直しの進め方はこれで良いか	
23	その他の点について問題はないか	

特記事項

・上記に加え、「従業員連絡先リスト、安否確認チェックシート」「主要取引先リスト」の変更がないか、確認する。

作成手順・作成上の留意点

【BCP運用チェックリスト】は、大きくくりの項目にしてしまうとチェックの精度が低下します。一方あまりに細かすぎるとチェック項目が多いと負担が大きくなります。

最初は程よい項目設定が良いでしょう。何回かの点検をふまえて、それぞれの企業に合った項目設定を目指しましょう。

具体的記入方法について

【期日】・【部門名】・【部門長】は、点検を実施する場合に、点検者が記入します。他の必要項目があれば、必要に応じて項目設定を行いましょう。

【内容】は、YES・NOで答えられるような質問形式が基本になりますが、他に特に重要な要素について、数値評価等の評価が必要な場合は必要に応じて評価項目の設定を行いましょう。

【チェック】は、レ印や○印、あるいは×印で簡潔に表記しまししょう。

【特記事項】は、×印でチェックした内容について、状況の程度や改善内容について記入します。

その他の様式

BCPは次のような様式の作成も必要となります。

各様式はBCP基本フレームの「実施および運用」段階に必要なツールです。初動対応に関するものなので、災害発生時にすぐに活用する重要度の高いものです。

番号	様式名	記載内容・記入方法
様式⑪	従業員連絡先リスト・安否確認チェックシート	緊急時に必要な社員や取引先との連絡先として、電話、携帯電話、メールなど複数の通信手段を記載しておきます。
様式⑫	主要取引先リスト	
様式⑬	避難計画・避難経路図	地震、津波、火災など急な災害発生時に必要な避難計画や避難経路図を記載します。避難経路図は、社屋内の経路図、避難場所への屋外の経路図の2種類を記載しておく有効でしょう。
様式⑭	備蓄品リスト	企業が災害発生時に必要な食料、水、懐中電灯、電池、工具、毛布等、他の支援を受けるまでの当座の物資を備蓄しておくべきリストです。想定災害の発生予測や企業の立地に応じたリストの設定と数量の設定が必要でしょう。
様式⑮	従業員携帯カード	災害発生時に必要な情報をコンパクトに集約し、従業員が財布など常に携帯するものに入れて、緊急事態に備えるツールです。内容は、初期行動や行動要領、安否確認ルール、会社への連絡、災害情報入手先、携帯電話用災害伝言板サービスの通信要領などです。
様式⑯	災害情報収集先一覧	災害発生時に必要な災害情報、ライフライン、交通情報などの情報収集先のリストと、そのホームページアドレスや電話番号を記載しておきます。

※具体的な記載例は、下記県庁ホームページのアドレスにアクセスしてご覧ください。

参考情報

大分県では、本事例集のほか、事例集作成の基となったモデル企業のBCP全編と様式・手順書のフォーム（記入シート）を県庁ホームページに公表しています。インターネットで以下のアドレスにアクセスして利用することができます。

<http://www.pref.oita.jp/soshiki/14030/bcp2012.html>

また、防災やBCPについて、国からまとめられたものが公表されていますので、参考にしてください。

○中小企業BCP策定運用指針（中小企業庁）

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

○企業防災のページ（内閣府）

<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/index.html>

このほかにも各自治体や業界団体などで、それぞれの特性に応じたガイドラインなどが公表されていますので、自社の実態によって利用しやすいものを参照してもよいでしょう。

