

建設業版



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。本事例集は県内の建設会社の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、経営デザインコンサルティング代表 富永一也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③>	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、大分県内で土木事業や建築事業を行う建設業です。

当社は、平成23年3月11日に発生した東日本大震災の際には、被災地まで社員を派遣し、いち早く支援に駆けつけた企業でもあります。建設業は、いざ災害が発生すれば、自社の事業継続はもとより地域社会の社会基盤である道路や河川の復旧など大変重要な使命をもつ業界です。社会基盤の復旧という重要な役割を果たすためにも、自社がいち早く事業を復旧し、最大限活動できるように備えておく必要があります。また震災支援などを通じて、あらためてBCPの策定の必要性を痛感され、検討を始められました。

BCP作成に当たっては、BCP策定の是非、BCPの内容等について、社長・経営陣による十分な検討が進められ、社長を中心とした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、社長を中心としたメンバーを中心に、必要に応じて各部門の管理者との情報交換を進め、早い段階で経営幹部への説明会を開催しつつ作成作業を進めました。社長も年末年始の繁盛期でも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（建設業） 代表取締役 D 氏

#### 1 B C P 策定に取り組んだ理由

我が社では、台風や梅雨時期などの災害対応については、どのような対応をすれば良いのかは、頭や体では理解していましたが、大規模な地震に対する対応や、誰が見ても理解でき、すぐに行動できるようなマニュアルが存在していませんでした。

東日本大震災の発生を目の当たりにし、今までマニュアルなく対応してきましたが、BCPの存在を知り、今後の事業継続を図るためにも、BCPに取り組まなければならないと思い、参加することにしました。

#### 2 策定してみて良かった点、苦労した点

BCPを作成する過程で、今まで身近に感じてなかった地震に対する危機管理意識が高まり、業務の流れや自社の設備や機材、人材などの現状を整理できたことで、自社の弱いところや問題点を把握でき、想定被害に対し、今後どのような対策をとればよいのかを検討することができました。また、緊急時の社員の安否確認の手段を確立するとともに、社員それぞれの役割分担も明確になりました。

BCP策定で苦労した点は、全社員が理解できるように、どのように表現すれば良いのか悩んだ点と、本社と工事現場があるため、同時並行で両方のことを考え、組織としてどう動かすかを考えなければならなかった点です。

#### 3 今後の運用計画

今後は、社員に対する説明会を実施し、月1度の会議において教育、訓練を実施しながら、我が社に適合したBCPを構築していくことが重要であると思っています。そのためにも、各部署において課題等を見つけ、積極的に議論し、経験をもとに最低年1回の見直し作業を実施していきたいと考えています。

#### 4 これからBCPを検討する企業へのメッセージ

経営者として、厳しい経営環境の中、事業を継続していくことが重要だと考えている方々も多いと思います。東日本大震災を経験し、もし自分の生活している地域に大規模の天災が起きたらどうしようと不安に思うこともあるでしょう。会社毎に、危機管理に対する考え方は違うと思いますが、経営者の皆様は日頃から様々な問題に直面してその都度対処方法を考えていることだと思います。BCPは、その対処方法を事前に文書化しておくことなのです。経営者、従業員が何をすべきか、事前に把握することができ、企業としての弱点を再認識することができます。事業存続の危機に直面してから慌てても遅いですよ。今できるベストの対応策として、BCPを是非、作成してみませんか。

# 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。

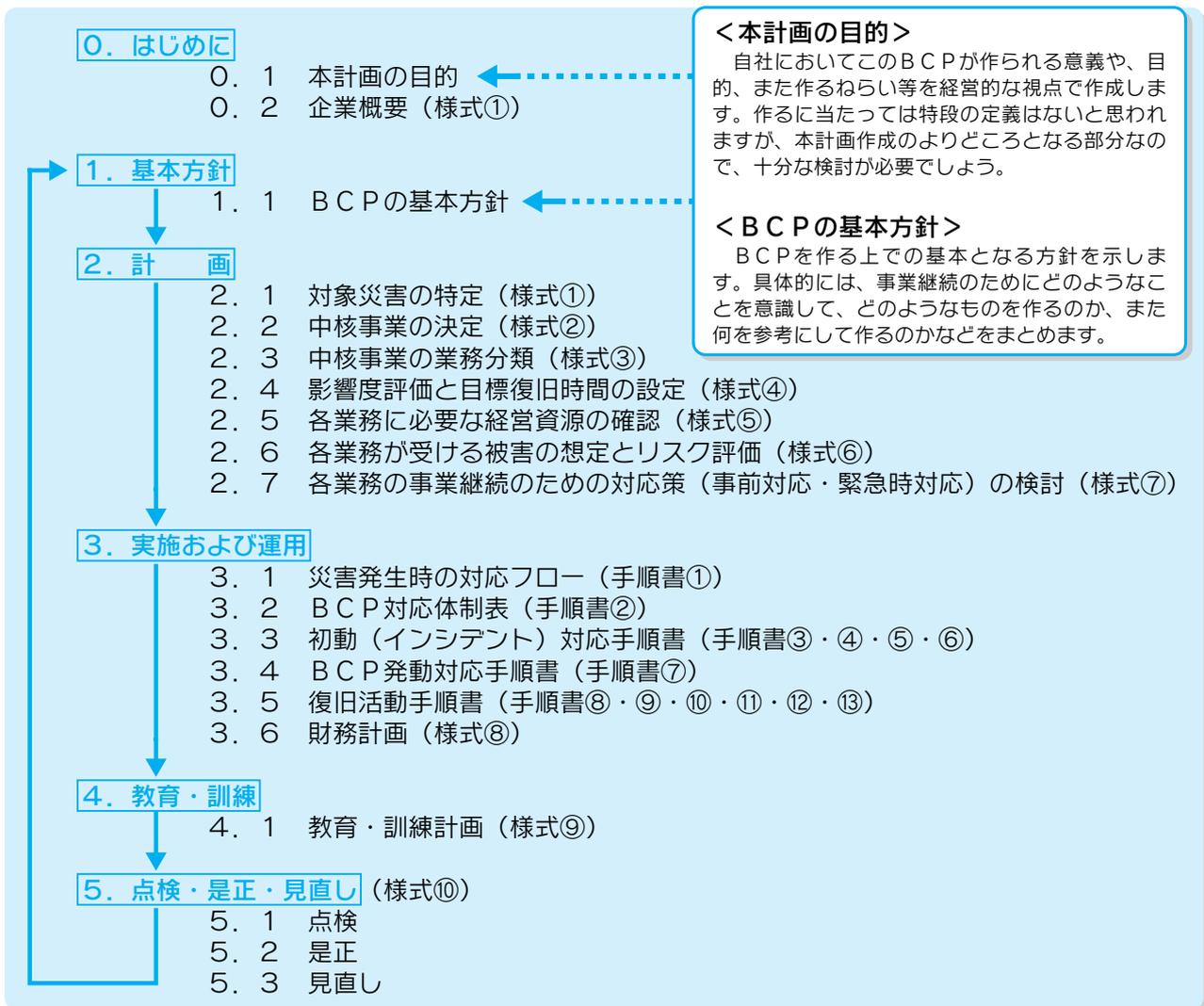
### (2) フレームに沿った作業方法

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D社
住所	大分県W市〇〇
業種	総合建設業
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)	県、W市等
主な設備(機械・装置等)	本社社屋、資材倉庫、資材置き場、建設機械(バックホウ等)、工事車両(ダンプトラック等)
事業の特徴	公共工事を中心に土木、建築、舗装工事を主として行っている。
想定災害の種類	地震、台風、洪水、土砂崩壊等

### 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	第5位
商品・サービスの種類(事業)	災害復旧	土木	建築	舗装	その他
同上ごとの売上シェア(%)直近1年	—	××%	××%	××%	××%
同上ごとの売上シェア(%)過去3年平均	—	××%	××%	××%	××%
優先度理由	災害時に求められるのは、第一にインフラの整備であることと、我が社において上記売上結果から、災害復旧と土木を優先する。				
対象事業(範囲)の特定	○	○			

### 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められます。

### 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。

#### <この業種サンプルの特徴>

このサンプル企業では、主に土木事業と建築事業に携わっています。事業年度により土木と建築の割合は大きく変動しているため、過去3年間の平均の売上高を評価項目に追加しました。また、災害復旧は、社会的責任の観点から選定しています。最終的には、災害復旧事業と土木事業を中核事業としています。

# 6

## 中核事業の業務分類 <様式③>

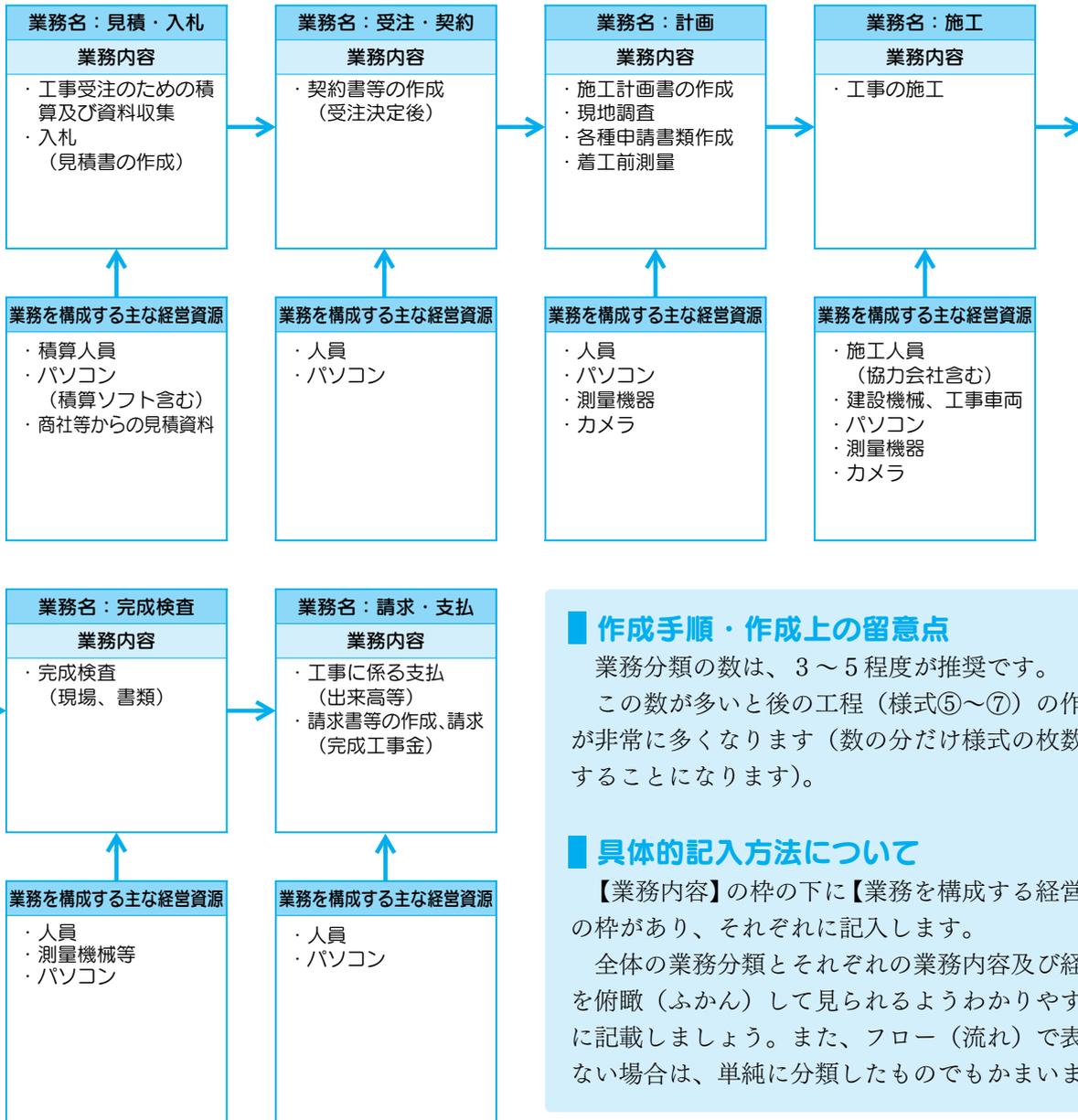
### この様式の必要性・目的

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が細分化されてきます。

### <様式③：中核事業の業務分類>

(土木)



### <この業種サンプルの特徴>

この企業サンプルは、業務フローが比較的シンプルなパターンです。

土木事業と災害復旧事業それぞれの業務フローを作成しています。

### 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 [土木]

全体目標は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
見積・入札	1日未満	小	小	1日	入札日時は、事前に決定しているため、電子入札が不可能になれば、紙入札に切り替えないといけないため。
	1～3日	中	中		
	4～7日	大	大		
	8日～1ヶ月	大	大		
	2ヶ月目～3ヶ月	大	大		
受注・契約	1日未満	小	小	7日	工事受注時、契約から2週間以内にコリンズ登録をしなければいけないため。 (登録書き込み～発注者確認～登録完了の流れ)
	1～3日	小	小		
	4～7日	小	小		
	8日～1ヶ月	中	中		
	2ヶ月目～3ヶ月	大	大		
計画	1日未満	小	小	7日	工事現場への移動手段及び出社可能かどうかの状況にもよるが、工事現場の状況把握及び発注者との協議が必要となるため。(設計の見直し等が発生する恐れがあるため)
	1～3日	小	小		
	4～7日	小	小		
	8日～1ヶ月	中	中		
	2ヶ月目～3ヶ月	大	大		
施工	1日未満	小	小	7日	工事現場への移動手段及び出社可能かどうかの状況及び施行中の工事現場の状況把握、二次災害の可能性等を含め、発注者との協議が必要になるため。(規模に応じて目標復旧時間の変動有)
	1～3日	小	小		
	4～7日	小	小		
	8日～1ヶ月	中	中		
	2ヶ月目～3ヶ月	大	大		
完成検査	1日未満	小	小	3日	工期から2週間以内で完成検査を実施しなければならないため。 (検査書類及び現場の復旧に要する時間規模による)
	1～3日	小	小		
	4～7日	中	中		
	8日～1ヶ月	大	大		
	2ヶ月目～3ヶ月	大	大		
請求・支払	3日未満	小	小	14日	会社及び協力会社の金銭面に影響を及ぼすため。
	3～7日	小	小		
	8～14日	小	小		
	15日～1ヶ月	中	中		
	2ヶ月目～3ヶ月	大	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>

建設業では、災害復旧を最優先で実施することを求められています。また日頃から全社員が災害時の対応についてはよく理解しています。しかしBCPでは、災害復旧はもちろんのこと、自社の中核事業である土木工事についても、上手に経営資源を配分しながら、対応していかなければなりません。この企業サンプルでは取引先や外注先の要求等も考慮した、かつ復旧可能な【目標復旧時間】の設定となっています。

# 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：〔施工〕土木

経営資源	項目 (抽出し適宜追加)	具体的なレベル
人	人数	事前審査で登録している土木部の者。施工規模に応じ、技術員の数を選定。
	スキル	現場代理人は、××年以上の経験を有する者。監理技術者は、1級土木施工管理の資格を有する者に限る。
機械装置・ 設備	パソコン	管理用。代替機あり。
	サーバー	代替機なし。
	各種印刷機器	代替機あり。
	カメラ	管理用。代替機あり。
	工事車両	基本的には自社保有の物で対応するが、不足の場合はリース会社への対応。
	建設機械	基本的には自社保有の物で対応するが、不足の場合はリース会社への対応。
	測量機器	代替機あり。
	小機材	基本的には自社保有の物で対応するが、不足の場合はリース会社への対応。
IT・データ	安全施設	基本的には自社保有の物で対応するが、不足の場合はリース会社への対応。
	管理データ	業務終了後、USBにバックアップして担当者が保管。
	施工計画書	データは、USBにバックアップして担当者が保管。
	写真データ	データは、USBにバックアップして担当者が保管。
通信	実行予算書	データは、USBにバックアップして担当者が保管。
	回線	インターネット（ADSL）
	電話	発注先、協力業者、商社、各従業員等との連絡用。
	携帯電話	発注先、協力業者、商社、各従業員等との連絡用。
外注・ サプライヤー	メール	全社員で使用可能。
	機器メンテナンス	市内にメーカーサービス拠点あり。
	協力業者	施工規模及び能力に応じて、各現場責任者が選定。
	警備会社	施工規模及び能力に応じて、各現場責任者が選定。
インフラ・ その他	材料納入業者	施工規模及び能力に応じて、各現場責任者が選定。
	現場事務所	非耐震設計。
	電気	代替なし。
	資材倉庫	非耐震設計。

### 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的な工程の経営資源内容が記載されています。直接の被災の可能性、被災の場合の装置の復旧などに着目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：〔施工〕土木

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以上の地震の揺れで、工事関係者が負傷。	3	3	9
	震度6以上の地震の揺れで、交通網が寸断され、工事関係者の現場への移動が不可能。	2	2	4
	台風等により、道路冠水、土砂崩れ等で交通網が寸断され、工事関係者の現場への移動が不可能。	1	2	2
機械装置・設備	震度6以上の地震の揺れで、机上のパソコンが落下し、使用不可能。	3	3	9
	震度6以上の地震の揺れで、サーバーが転倒等し、動作不可能。	3	3	9
	震度6以上の地震の揺れで、各種印刷機器が転倒等し、使用不可能。	2	3	6
	台風等により、社屋が浸水し、機器の使用が不可能。	1	2	2
	震度6以上の地震の揺れで、建設機械及び工事車両、使用不可能。	2	2	4
	震度6以上の地震の揺れで、測量機械及び小機材、使用不可能。	2	2	4
	震度6以上の地震の揺れで、安全施設が倒壊し、再利用が不可能。	3	2	6
IT・データ	震度6以上の地震の揺れで、机上のパソコンが落下し、管理データ消失。	3	2	6
	震度6以上の地震の揺れで、停電になり、作業中のデータ消失。	3	2	6
	震度6以上の地震の揺れで、机等が転倒し、USBメモリー損傷。	2	1	2
	震度6以上の地震の揺れで、机等が転倒し、カメラが損傷。	1	1	1
	台風等により、現場事務所が浸水し、ファイル等の管理書類が確認不可能。	1	1	1
通信	震度6以上の地震の揺れで、通信回線が寸断し、通信機能が不可能。	2	2	4
外注・サプライヤー	震度6以上の地震の揺れで、サービスメーカーが被災し、修理等の復旧が不可能。	2	2	4
	震度6以上の地震の揺れで、協力会社が被災し、業務不可能。	2	2	4
インフラ・その他	震度6以上の地震の揺れで、現場事務所が崩れ、業務不可能。	2	2	4
	震度6以上の地震の揺れで、現場が被災し、施工不可能。	2	2	4
	震度6以上の地震の揺れで、資材倉庫が崩れ、使用不可能。	1	2	2
	台風等により、現場事務所が浸水し、業務不可能。	1	1	1
	台風等により、現場が浸水し、施工不可能。	1	1	1

※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>

建設業では、【経営資源】のうち、【人】、【機械装置・設備】の項目が非常に多く、リスクレベルも高くなっています。

## この様式の必要性・目的

BCPの中核部分ともいえる災害への対応策を検討する段階です。経営層、現場責任者等の各層の視点での対応策の検討が必要になります。

## <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）>

評価対象業務：〔施工〕土木

想定被害	震度6以上の地震、台風等による土砂崩壊及び水害
基本対応	現場の進捗状況によっては、当初計画通りには工事継続が不可能になるので、工事再開が一刻も速くできることを目標に対策を図る。
目標復旧時間	7日

分類	事前対応			緊急時対応		
	対策内容	所要時間	費用(千円)	対策内容	所要時間	費用(千円)
人	・土木担当社員の補充及び育成(資格取得)	・**年~**年	・給料×人数	・資格者一覧から割り当てる。	・**h	
機械装置・設備	・ノートパソコンを使用し、落下防止対策を図る。 ・リース会社一覧の作成(担当者名まで含む)	・**h×台数  ・**ヵ月		・ノートパソコンを利用し接続し、対応を図る。 ・PC関係の復旧及び修理 ・リース会社へ依頼	・**h  ・***~**日 ・**×台数	・**  ・***~** ・**×台数
IT・データ	・バックアップデータを各自保存し、勤務時間外は自宅へ持ち帰り保管(重要書類関係は社長宅へ保管)	・**h×台数		・バックアップデータの復旧	・**h	・**
通信	・社員連絡一覧の作成(メールアドレスを含む)	・**ヵ月		・災害伝言ダイヤルの活用(171番)		
外注・サプライヤー	・各会社ごとに一覧を作成(担当者名まで含む)	・**ヵ月		・各会社への対応	・**h	・**
インフラ・その他	・パソコン用発電機を購入し、備える。 ・耐震構造の資材倉庫に仕様を変更。	・**ヵ月 ・**ヵ月	・**×台数 ・**			

### <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

対応策には、【事前対応】(被害の程度を最小限にとどめるために平時に行っておくべき対応策)と【緊急時対応】(災害発生時の初動活動及び復旧活動に関連して行うべき対応策)の2種類があります。

また、各部門の現場レベルで検討する内容と、経営層レベルで検討する内容に分けて検討すると良いでしょう。

## 具体的記入方法について

まずは、【想定被害】、【基本対応】及び【目標復旧時間】を明記します。

引き続き、経営資源の【分類】ごとに、【事前対応】と【緊急時対応】に分けて、【対策内容】(具体的な対応策の内容)を箇条書きで記載していきます。

さらに、その【対策内容】について【所要時間】がわかる場合はその時間(日数)を、また【費用】が発生する場合はその金額(数値化できにくい場合は文章にて)を記入します。耐震工事や大がかりな設備工事等を伴う場合は、年次の計画と連携した対応策の検討が必要になります。

## <この業種サンプルの特徴>

建設業では、【経営資源】のうち、【人】、【機械装置・設備】の項目が多く、大変重要です。いざというときの人の手配や機械設備の手配をスムーズに行えるよう、リース会社等の連絡先を整備しています。特に、【人】の項目については、【事前対応】として資格者に関する対応策が検討されています。

# 11

## 災害発生時の対応フロー <手順書①>

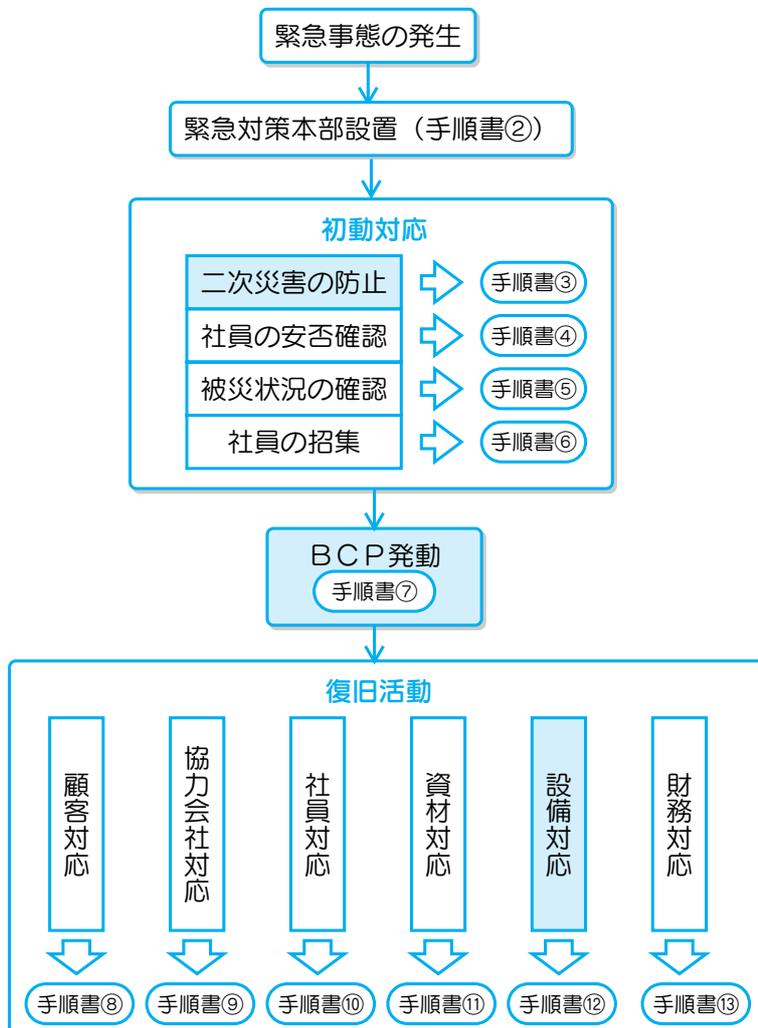
### ■ 手順書について ■

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と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「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>

建設業では、災害復旧という緊急性の高い事業を担う責任があるため、この企業サンプルでは、緊急事態の発生直後に、災害対策本部を設置することにしています。

※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③：初動対応「二次災害の防止」＞

手 順	具体的処理内容	担当者	参照資料
本社からの退避	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社が危険と判断した場合、お客様や従業員を外の安全な場所に避難させる。 (一次避難場所)○○側駐車場 (二次避難場所)○○○</li> <li>避難が必要な状況としては、津波、地震後、洪水、土砂災害、火災等がある。 (地震発生時は、本社内の安全な場所へ)</li> </ul>	○○○ □□□	様式⑬ 避難計画・避難経路図
応急手当及び初期消火	<ul style="list-style-type: none"> <li>負傷者の救出や応急手当を行う。(近所の方々を含む)</li> <li>火災が発生した場合は、初期消火を行う。</li> </ul>	○○○ □□□	様式⑬ 避難計画・避難経路図 様式⑭ 備蓄品リスト
警察、消防への通報	<ul style="list-style-type: none"> <li>事件性がある場合は、警察連絡110番通報を行う。</li> <li>火災及び救急車出動要請を行う場合は、消防連絡119番通報を行う。</li> </ul>	○○○ □□□	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部門毎、重要書類が本社内にある場合は、避難する際、外へ持ち出す。</li> <li>避難する際、社印等を保管している袋を外へ持ち出す。</li> </ul>	○○○ □□□	様式⑬ 避難計画・避難経路図
工事現場及び現場事務所からの退避	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事現場が危険と判断した場合、お客様や従業員を外の安全な場所に避難させる。</li> <li>避難が必要な状況としては、津波、地震後、洪水、土砂災害、火災等がある。 (地震発生時は、工事現場の安全な場所へ)</li> <li>工事現場毎に、あらかじめ避難場所を選定し、特定した後、全員作業に周知する。</li> </ul>	○○○ □□□	社内用 施工計画書
【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、通常現場事務所で行われているため、作業現場及び現場事務所からの退避も記載しています。

### 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（工事現場）>

手順	具体的処理内容	担当者	参照資料
工事現場のダメージ判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事現場の被災状況等から、ダメージの大きさを把握し、分析する。</li> <li>顧客、協力会社、従業員、ライフライン等の情報を収集し、影響度の大きさを把握する。</li> </ul>	現場代理人 管理技術者	様式③ 中核事業の業務分類 様式⑤ 経営資源の確認 様式⑥ 被害の想定とリスク評価
目標復旧時間設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に定めている目標復旧時間を参考に、災害規模にもよるが、現況の状態を考慮した上で、目標復旧時間を決定する。</li> <li>工事現場として、業務が成立するか判断し、目標復旧時間を決定する。</li> </ul>	現場代理人 管理技術者	様式④ 影響度評価と目標復旧時間
応急・復旧対策方針の決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダメージが大きい場合、どの方針で事業を復旧するかを決定する。</li> <li>①工事現場を復旧し、業務を再開する。</li> <li>②工事現場を復旧し、顧客との調整を行い、作業方針を検討する。</li> <li>③インフラ整備等の社会事業に協力する。</li> <li>④ボランティア活動に協力する。（地域貢献）</li> </ul>	現場代理人 管理技術者	様式⑦ 事業継続のための対応策
実施体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>指揮命令系統などを現場関係者に明示する。</li> <li>必要に応じて、協力会社等からの応援を仰ぐ。</li> </ul>	現場代理人 管理技術者	社内用 施工計画書
拠点場所の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場事務所が損傷し、業務が困難な場合は、復旧するまで拠点場所を移動する。（代替プレハブ等）</li> </ul>	現場代理人 管理技術者	
【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>

このサンプルでは工事現場におけるBCP発動の手順をあげています。工事現場の対応が事業継続に直接的に影響しますので、工事現場の対応は大変重要となってきます。

### 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
本社の修復及び一時移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建屋が損傷した場合、××部を中心に修復作業を行う。</li> <li>・ 損傷具合がひどく、早期復旧が困難な場合は、社長宅に本社機能を一時移転し、業務を行う。</li> </ul>	○○○ □□□	様式⑦ 事業継続のための対応策 様式⑫ 主要取引先リスト
現場事務所の修復及び一時移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場事務所が損傷した場合は、リース会社へ連絡し、修復作業を依頼する。</li> <li>・ 損傷具合がひどく、早期復旧が困難な場合は、代替のプレハブを用意し、業務を行う。</li> </ul>	○○○ □□□	社内用 施工計画書 様式⑫ 主要取引先リスト
情報システムの復旧	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パソコン等の情報システム関係の復旧は、専門メーカーに修理を依頼する。</li> <li>・ 早期復旧が困難な場合は、代替品の調達を依頼する。</li> </ul>	○○○ □□□	様式⑦ 事業継続のための対応策 社内用 業者リスト 様式⑫ 主要取引先リスト
機械・車両等の修理、調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機械、車両が損傷した場合は、メーカーに修理を依頼する。</li> <li>・ 早期復旧が困難な場合は、代替品の調達を依頼する。</li> </ul>	○○○ □□□	様式⑦ 事業継続のための対応策 社内用 業者リスト 様式⑫ 主要取引先リスト
【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まいります。

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ものも有効でしょう。

### 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>

建設業の場合、多くの企業はISOを導入しています。その場合はISOで作成した資料を活用するとよいでしょう。サンプル企業では、業者リスト等についてISOの資料を転用することになっています。

### 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>

建設業では、建設機械や設備などが多く、復旧にかかる費用は、大変大きなものになります。

### 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	毎月	BCP運用教育（全従業員対象） 【毎月実施している本社安全教育の中で実施】 ・BCPの目的について ・BCP発動から実施について ・BCP体制について ・対応策等についての意見交換
	毎年××月	BCP運用管理教育（幹部対象） ・BCP全体の対応の検討
訓練	毎年××月	梅雨時期及び台風に対する訓練 （実施内容） ・排水ポンプ車取り扱い説明及び訓練 ・河川巡視説明及び訓練 ・水害対応訓練
	毎年××月	防災の日に対する訓練 （実施内容） ・火災時の初期消火活動訓練 ・地震時の対応訓練

#### <この業種サンプルの特徴>

ここでもサンプル企業は、ISOのスケジュールと合わせながら計画しています。

#### 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ますか	
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	
------	--

### 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よう。

【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」段階で必要なツールです。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。

