

運輸業版



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。本事例集は県内の運送会社の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、Harada Consulting Office代表 原田 健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「インシデント対応体制の確立」 <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⑩>	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、大分県内に本社を置く運送業です。

顧客ごとに業務が分かれ、大分県内だけでなく、九州外も含む広域の配送先があります。取り扱う貨物も、常温、冷蔵、冷凍の食品や、雑貨、工業部品、薬品と多岐にわたっています。配送業務は、1日24時間、年間365日、稼働しています。何かの災害が発生した場合、就業場所が地理的に点在しており、状況の把握や、乗務員への適切な指示が重要になります。災害の影響が全体に及んだ場合、社員の安全を確保するとともに、業務の優先順位を見極め、人、車両といった経営資源を配分することが必要になります。長期間の事業中断は、顧客だけでなく、社会的なインフラにも影響を与えます。

BCP策定に当たっては、社内でプロジェクトチームを結成し、各業務の性質を把握しながら、情報伝達のルール、災害状況の把握、事業継続の判断など、これまで個々の運行管理者に任せていたことを、全社的に手順を定めています。BCP策定の過程では、特定の乗務員のノウハウに業務を依存していることや、一部業務の通信手段の脆弱性といった課題も明確になってきました。

< B C P 策定支援事業に参加して >

本事例集モデル企業(運輸業) B C P 策定担当者 E 部長

1 B C P 策定に取り組んだ理由

昨年3月の東日本大震災では、東北地方のみならず関東地方をはじめ直接被災地ではない九州等にも影響が及びました。弊社としても社業である運送業を地震等の自然災害時に早期復旧させることが必要であると考えてはいましたが、その手法等は全く手付かずでした。昨年8月にB C P策定のモデル事業を募集していることを知り応募しました。それまでは、B C Pについて名前も知らず知識もありませんでした。

2 策定してみて良かった点、苦労した点

今回の計画では、震度6の地震が発生したことを想定し計画の策定に入りました。弊社は運送業でも主に食品のチルド、冷凍を得意としています。当初は全ての商品を対象に考えていましたが、中核事業の選定は毎日欠かすことのできない食品の配送先とI C関係の事業所に絞り込みました。

復旧時間の目標は、運行管理者の意見を聞き、場所、商品、配送時間等を考慮し設定しました。社員の安否確認の方法は、携帯電話を主に考えメールアドレスの提出を全員に求めました。しかしメールアドレスを設定していない社員もいて完全ではなく、今後の課題となりました。業務中では、無線機による確認も可能であり、できるだけ無線機の取り付けをすることにしました。弊社にとっての重要な経営資源は、乗務員であることを再認識しました。

今回の策定では、仕事の現状把握をする中で、運行管理者、整備課、配送責任者等の現状の苦労話や改善に向けた意見を聞くことができB C Pを推進していく中で良き理解者ができたと思います。

3 今後の運用計画

職員、乗務員については今後の社員教育等で意識づけを図り、浸透させていきたいと考えています。具体的にはまず、管理職から教育を始め理解してもらうことが大切だと思っています。それから、他の職員・乗務員へと浸透させたい考えです。

4 これからB C Pを検討する企業へのメッセージ

今回、県の支援により事業継続計画(B C P)が策定できました。一番いいのは、この計画書が実用されることがないことですが、万一の場合自社に及ぼす影響を考えた時には大変重要な計画書だと思っています。他社が策定していないからいいのではなく、他社が策定していないから必要だと思えます。又、計画書策定の過程において自社の現状や、部・課の仕事内容を見直すよい機会になると思います。

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。

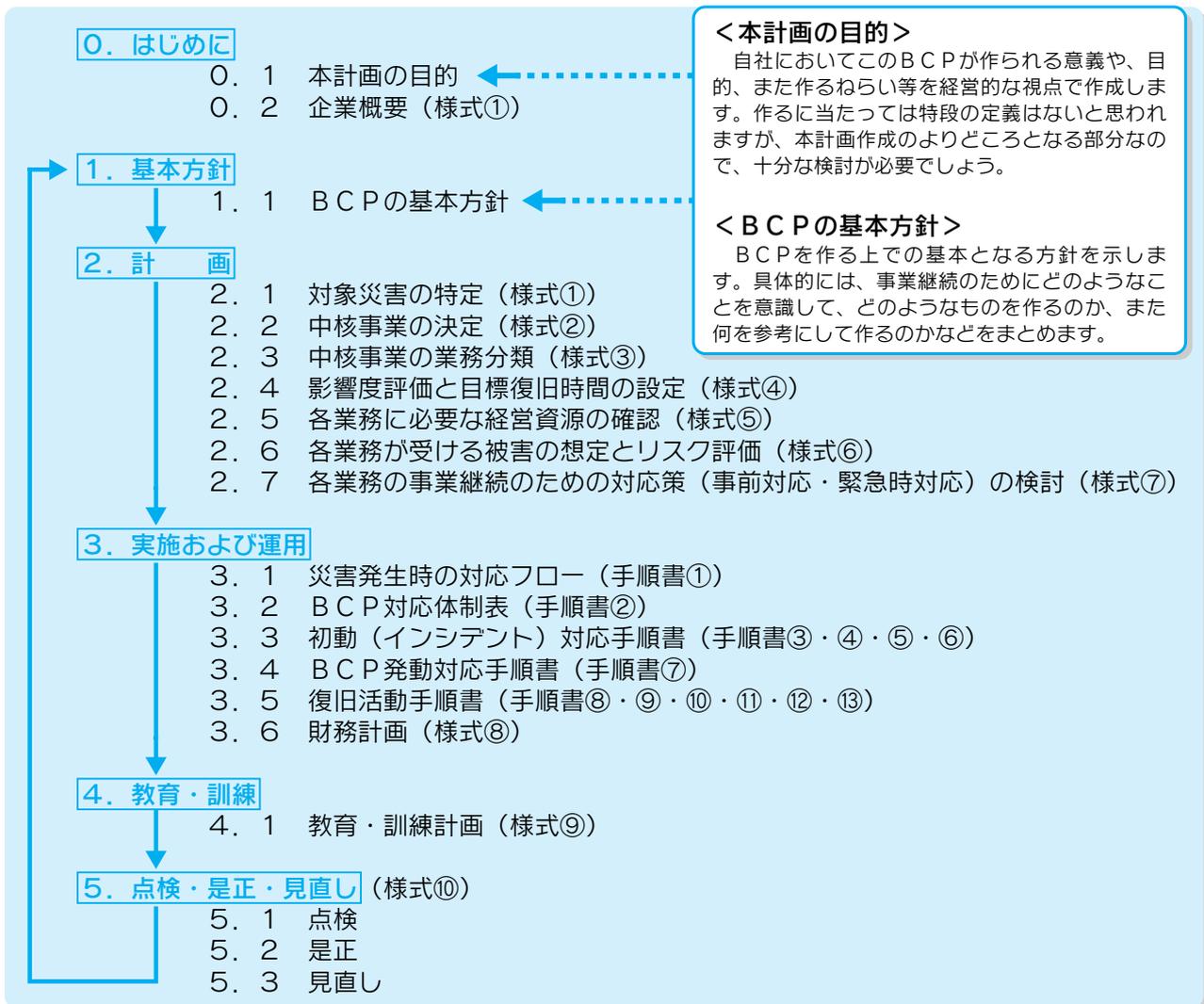
(2) フレームに沿った作業方法

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E社
住所	大分県V市〇〇
業種	運送業
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）	運送業
主な設備（機械・装置等）	本自社屋・倉庫・営業所・整備工場・冷凍庫・トラック・フォークリフト
事業の特徴	貨物自動車運送及び運送取扱事業
想定災害の種類	地震・津波・台風による風水害

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）	貨物自動車運送事業	××収入		
同上ごとの売上シェア	××%	××%		
優先度理由	※業務別売上高参照			
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、本業の貨物自動車運送事業を中核事業にしています。貨物運送事業は、顧客ごとに複数の業務に分かれています。実際の運用に当たっては、その時の状況に応じて、業務ごとに事業継続の優先順位を決めていきます。

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。

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> ○○課配送先

業務名：取引先F社
業務内容
・○○～県内への○○の配送 ×時×分 積込 ×時×分 ドッキング仕訳 ×時×分 県内各店舗配送 荷物が多い場合は、F社の自社便が対応。増便の場合、事前に連絡あり。

業務名：取引先G社
業務内容
・○○～県内への○○の配送 ×時×分 積込 ×時×分 県内各店舗配送 有人店舗××店

業務名：取引先H社
業務内容
・○○を各得意先へ配送 ×時×分 積込→配送 ×時×分 積込→配送 パソコンに物量表示 リーダーが判断 ××人構内作業 商品××アイテムの知識必要

業務を構成する主な経営資源
運行管理者××名 自社乗務員××名 雇車乗務員××名 自車××t××台 (チルド・常温) 雇車××t××台 (チルド・常温) ※空調機必須 (15℃設定) 携帯電話 GPS非リアルタイム 軽油 パソコン (ネットワーク接続)

業務を構成する主な経営資源
運行管理者××名 自社乗務員××名 雇車乗務員××名 自車××tゲート車××台 (常温) 雇車××tゲート車××台 (常温) 携帯電話 GPS非リアルタイム セキュリティカード 軽油 パソコン (ネットワーク接続)

業務を構成する主な経営資源
運行管理者××名 自社乗務員××名 自車××t××台 (チルド・常温) 携帯電話 軽油 パソコン (ネットワーク接続)

業務名：取引先I社
業務内容
・○○を得意先との往復配送 ×時～×時 積込→配送 ×時～×時 積込→配送 昼×回・夜×回 積→配送

業務名：取引先J社
業務内容
・県内～○○へ○○の配送 ×時～×時 積込→配送

業務を構成する主な経営資源
運行管理者××名 自社乗務員××名 自車××台 (常温) 携帯電話 軽油 パソコン (ネットワーク接続)

業務を構成する主な経営資源
運行管理者××名 自社乗務員××名 自車××台 (常温) 携帯電話 軽油 パソコン (ネットワーク接続)

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)。

【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。

<この業種サンプルの特徴>

この企業サンプルは、顧客ごとに業務が分かれています。各業務は独立した単位で活動しています。そのため業務を全体のプロセスではなく、顧客別に分類しています。

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 [〇〇課配送先]

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
取引先F社	0.5未満	無	小	2時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ F 社工場が稼働している限り事業継続。 ・ オープンまでに届けるという契約。自社の事情で配送が遅れ、商品が間に合わなかった場合、その商品は、自社で買い取りになる。 ・ 出発が××時間遅れると、配送先の開店に間に合わない。
	1～3時間	中	中		
	3～6時間	大	大		
	6～12時間	大	大		
	12時間～1日	大	大		
	1日～3日	大	大		
取引先G社	0.5未満	無	無	5時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 夜中の配送。店舗がオープンするまでに届ける。これまでの経験から、××時間の遅れは許容範囲である。 ・ 朝××時卸終わり。××時オープンする。
	1～3時間	小	小		
	3～6時間	中	中		
	6～12時間	大	大		
	12時間～1日	大	大		
	1日～3日	大	大		
取引先H社	0.5未満	無	無	5時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配送できないと、工場の生産ラインが止まる。 ・ 大きな損害が予想される。 ・ 必ず顧客が、要求する時間に合わせている。 ・ 工場に少しは在庫の余裕があると予測できる。 ・ 災害発生時は、状況確認が必要。 ・ ××時出発。
	1～3時間	小	小		
	3～6時間	中	中		
	6～12時間	中	大		
	12時間～1日	大	大		
	1日～3日	大	大		
取引先I社	0.5未満	無	無	5時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工場の稼働状況次第。 ・ 災害発生時は、状況確認が必要。
	1～3時間	小	小		
	3～6時間	中	中		
	6～12時間	中	大		
	12時間～1日	大	大		
	1日～3日	大	大		
取引先J社	0.5未満	無	無	5時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工場の稼働状況次第。 ・ 災害発生時は、状況確認が必要。
	1～3時間	小	小		
	3～6時間	小	中		
	6～12時間	中	大		
	12時間～1日	大	大		
	1日～3日	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>

運送業の場合、顧客の状況で目標復旧時間は変化します。ここでは、通常業務でどの程度、事業中断が許されるかという視点で、目標復旧時間を設定しています。実際の運用では、顧客の状況、自社の経営資源の状況を把握して、目標復旧時間を決めます。

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：[取引先F社]

経営資源	項目 (抽出し適宜追加)	具体的なレベル
人	人数(運行管理者)	××名交代制(代替可能者××名)
	人数(乗務員) 自社	××名(代替可能者××名)。○○→大分
	人数(乗務員) 自社	××名(代替可能者××名)。大分→大分
	人数(乗務員) 庸車	××名。市内配送のみ
独自ノウハウ	(運行管理者)	全ルートの実行管理が把握できて、乗務員に適切な指示を出せる。※××名予備乗務員
	(乗務員) 店舗別配送手順	鍵を使って、指定された場所に置く。店舗ごとの配送の順番。××店舗超
車両・設備	自車××t××台(Child・常温)	空調機付(常に15度設定) 車両。汎用品
	庸車××t××台(Child・常温)	空調機付(常に15度設定) 車両。汎用品
	予備車××t	空調機付(常に15度設定) 車両。汎用品
	予備車××t	空調機付(常に15度設定) 車両。汎用品
	デジタルタコグラフ	汎用品
	鍵、セキュリティーカード	無人店舗のみ運行管理者が管理している。バックヤードまで。
	GPS	リアルタイムは不可。汎用品。
その他設備	パソコン	ネットワーク接続・ソフトウェア標準装備(WindowsOS・Office等)
	固定電話・FAX機器	通話可能
通信手段	携帯電話	ドライバー個人所有の携帯
	携帯メール	ドライバー個人の携帯メールまたはショートメール
	業務用無線	全車両業務用無線搭載
情報	配送情報	現地でF社より渡される。
外注・サプライヤー	庸車手配先	○○○
	車両	○○○、×××
	空調機	○○○、×××
インフラ・その他	道路	高速道路××台使用
	軽油	自社給油施設。○○市契約スタンド××社
	電気	自家発電設備なし
	家屋	運行管理者が作業できる環境

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>

乗務員の人数だけでなく、業務を行う際に必要な独自ノウハウも経営資源にしています。また乗務員と運行管理者が連絡を取るための通信手段も重要な経営資源になります。

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：[全配送先共通]

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	運行管理者：勤務中の怪我・負傷	2	3	6
	運行管理者：出社遅れ	1	3	3
	運行管理者：出社困難。完全に出社できない場合	1	3	3
	自社乗務員：勤務中の怪我・負傷	3	3	9
	自社乗務員：出社遅れ。渋滞、道路迂回の場合	3	3	9
	自社乗務員：出社困難。完全に出社できない場合	1	3	3
車両・設備	自社車両：事故・災害により、走行不能。全損事故。修理不可能	1	3	3
	自社車両：事故・災害により、走行不能。一部故障。修理可能	1	2	2
	自社車両：渋滞、道路迂回により走行不能	3	3	9
その他設備	パソコン	1	2	2
	電話・FAX機器	1	2	2
通信手段	パケット無線：通信規制により使用不可	1	2	2
	リアルタイムGPS：通信規制により使用不可	1	2	2
	携帯電話：通信規制により使用不可	3	2	6
	携帯メール：通信規制により使用不可	2	2	4
	業務用無線：通信不可	1	2	2
情報	配送情報：配送情報の損失	1	2	2
外注・サプライヤー	庸車：庸車手配先の事業中断	2	3	6
	車両：車両販売・修理事業者の事業中断	1	3	3
	空調機：空調機修理業者の事業中断	1	2	2
インフラ・その他	道路：国道××津波警報、台風等で不通。両方止まったら、迂回路による。	3	2	6
	軽油：ローリーが止まれば全部不可。県外での調達。制限をかければ1週間持つかも。契約会社呼掛け	2	3	6
	電気：自家発電機は不可能。場所の代替。部分的なものは検討	2	2	4
	家屋：避難勧告が出た場合。耐震策	2	2	4

※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。

<この業種サンプルの特徴>

運送業では、災害発生時に、乗務員が出勤できなかつたり、車両が渋滞に巻き込まれたりする可能性が高いです。乗務員への通信手段が使用できなくなった場合のリスクも想定しています。また、道路・軽油といったインフラのリスクも想定しています。

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：〔全配送先共通〕

想定被害	X市内で震度6強の地震が発生。
基本対応	運行管理者は、乗務員へ情報を伝達し、安否の確認をする。運行管理者は、担当する業務の経営資源の状況を把握する。本部は、全体の状況を把握したうえで業務の優先順位と目標復旧時間を決める。業務の事業継続または復旧の手順を進める。
目標復旧時間	5時間

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	①乗務員の多能工化。一覧表を作成し、優先順位の高い業務から進める。 ②配送マニュアル作成。配送マニュアルは一覧表を作成する。 ③カーナビの活用	①日々の運行管理で調整 ②日々の運行管理で作成 ③日々の運行管理でデータ入力		①従業員の安全確保。 ②配送業務の人員割当。 ③従業員の採用(面接・適性診断・健康診断・書類提出等必要)	①**日 ②**日 ③**週間	③**/人
車両	①予備車両の確保(長距離用車両等) ②修理業者の確保 ③レッカー業者の確保 ④修理用部品調達先の確保 ⑤中古車購入先リスト作成	①～⑤ 日々の業務で作成		①破損車両をレッカー移動 ②修理業者へ依頼 ③自社センターで修理 ④中古車両の購入 ⑤新車両の購入	①**日 ②破損の程度による ③破損の程度による ④**週間 ⑤**カ月	④目安**~** ⑤目安**~**
その他設備	①パソコン・電話・FAX機器等汎用機			①汎用機は代替品を購入	①**日	
通信	①情報伝達ルールの徹底 ②携帯電話以外の情報伝達手段の確保。業務用無線の導入。パケット無線・リアルタイムGPSの導入	①乗務員の教育訓練 20**年**月**日 ②実施中	②パケット無線・リアルタイムGPS **/台	①運行管理者から乗務員へ連絡。乗務員から運行管理者へ、状況を返信。返信のない運転手へは、個別に対応 ②業務用無線の移し替え	①**日 ②**日	
情報	①必要なデータをリストアップし、バックアップを取る。	①実施済み		①必要なデータの回復	①**日	
冷凍センター	①代替場所の確保(00市の冷凍庫で検討) ②センター内の防災対策 ・荷崩れの防止 ・予備電源の確保	①20**年**月 ②20**年**月		①代替場所へ移動。荷捌き専任の人員を充てる。 ②センター復旧活動	①**日 ②【目安】電源系統**週間 ・物理構造* *カ月	①代替場所**/月
外注・サプライヤー	①備車先の確保	①日々の運行管理で確保		①備車先の確保	①**日	①**/月
インフラ家屋	①代替場所の確保 ②本社内の防災対策	①検討中 ②20**年**月		①代替場所へ本部を設置 ②本社家屋復旧活動	①**日 ②【目安】電源系統**週間 ・物理構造* *カ月	
インフラ電気	①原則、リスク保有。無線機を動かす程度のバッテリーはあり					
インフラ軽油	①軽油給油先のリスト化	①実施済み		①大型車による他地区からの軽油の移し替え ②優先順位による給油制限の実施	①**日 ②**日	
インフラ道路	①道路交通情報入手先リスト作成 ②迂回ルートの作成	①実施済み ②日々の運行管理で作成		①道路状況の把握 ②迂回ルートの指示	①**日 ②**日	

<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>

業務ごとに乗務員が固定されているため、多能工化やマニュアルの作成を事前対応に定めています。また、乗務員に対し、情報伝達のルールを徹底して教育するようにしています。

11

災害発生時の対応フロー <手順書①>

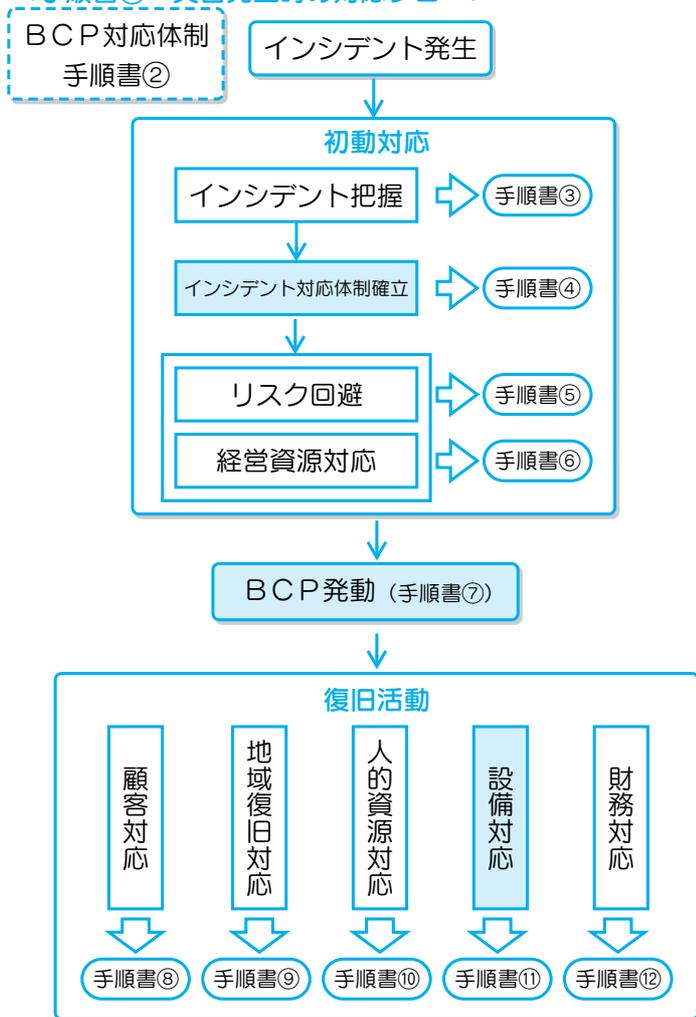
■ 手順書について ■

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「インシデント対応体制の確立」
- 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>

運送業の場合、乗務員と運行管理者で、迅速な情報伝達を行い、全体の状況を正確に把握することが必要になります。BCP発動の後には、自社の復旧活動と共に、顧客や地域社会への対応を行います。

※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「インシデント対応体制の確立」＞

手 順	具体的処理内容	担当者	参照資料
インシデント体制発動	<ul style="list-style-type: none"> インシデントによる被害が、想定される場合には、インシデント対応体制を発動する。 経営者または責任者より、担当責任者へインシデント対応体制を告知する。 経営者または営業部長はインシデント対応体制のリーダーを任命する。 	本部	
インシデント対応本部設置	<ul style="list-style-type: none"> リーダーは、インシデントに対応する人員を配置し、状況・役割・手順を確認する。 	本部	手順書② BCP対応体制
インシデント通知	<ul style="list-style-type: none"> 運行管理者は、乗務員へ、インシデント発生通知を行う。通知内容は、本部が作成した文書を参照する。 乗務員への通知は、業務用無線、パケット無線、または運転手の携帯メールを使用する。 	運行管理者	様式⑪ 社員連絡リスト・ 安否確認
運転手の安否確認	<ul style="list-style-type: none"> 運行管理者は、被害が想定される乗務員へ、個別に安否を確認する。確認した情報は、「従業員安否確認シート」へ記載する。 状況により、運転手へ、一斉に安否確認を行う。業務用無線、パケット無線または運転手の携帯メールアドレスを使用する。安否確認の通知を受けた運転手は速やかに自身の状況を運行管理者へ連絡する。 	運行管理者	様式⑪ 社員連絡リスト・ 安否確認 様式⑮従業員 携帯カード
インシデント情報の収集・発信	<ul style="list-style-type: none"> 本部は、インシデントに関する情報を一元的に管理し、必要な情報を運行管理者、担当責任者へ、適時発信する。 運行管理者、担当責任者は、自身の業務で得たインシデント情報を逐次本部へ連絡する。 	本部 運行管理者	様式⑯ 災害情報収集先一覧
関係機関への連絡	<ul style="list-style-type: none"> 本部は、顧客・備車先・修理事社等連絡が必要な機関をリストアップし、現在の状況・要請内容等を連絡する。 	本部 運行管理者	様式⑫ 主要取引先リスト
【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＞

本部、運行管理者、乗務員の間で、迅速に情報伝達が行われる体制を構築するための手順を定めています。この体制をスムーズに構築することが災害の被害を最小限にし、事業継続を進める上で重要になります。

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
全体状況の把握	・各業務の稼働状況、経営資源への被害状況等、全体状況を把握する。	本部 運行管理者	様式⑤ 各業務に必要な経営資源の確認
目標復旧時間設定	・各業務の目標復旧時間と、必要な経営資源を算出し、事業継続の実現性を判断する。	本部 運行管理者	様式④ 影響度評価と目標復旧時間の設定
BCP本部設置	・事業が中断、または中断が予想される場合には、BCP本部を設置し、人員の確保、状況・役割・手順を確認する。	経営者	手順書② BCP対応体制
BCP発動宣言	・経営者より、全従業員、関係会社へBCP発動を宣言する。	経営者	
関係機関連絡	・関係機関へ現在の状況と今後の対応について、連絡する。	本部	様式⑫ 主要取引先リスト
【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>

各業務の稼働状況、経営資源への被害状況等、全体状況を把握し、各業務の目標復旧時間と、必要な経営資源を算出し、事業継続の実現性を判断します。

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①：復旧活動「設備対応」>

手 順	具体的処理内容	担当者	参照資料
車両の修理	・破損した車両は整備班が一元的に管理する。①自社で修理可能なもの、②修理工場で修理可能なもの、③修理不可能なもの、等に分けて、車両の復旧を進める。各車両の復旧までの期間と、金額の見積りを行う。	本部 整備	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認 様式⑫主要取引先リスト
車両の購入	・通常レベル復旧時に不足が予想される車両については、新車または中古車の購入手続きを進める。	本部 整備	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認 様式⑫主要取引先リスト
冷凍センターの復旧	・建物、冷凍機、その他設備等冷凍センターの復旧手続きを進める。復旧までの期間、金額を見積もる。	本部	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認
本社家屋の復旧	・本社社屋の復旧手続きを進める。復旧までの期間、金額を見積もる。	本部	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認
軽油の確保	・軽油の不足が想定される場合、他地域の給油先から、自社の大型の車両へ給油し、そのまま自社の貯蔵施設へ移し替える。	本部 整備	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認 様式⑫主要取引先リスト
情報システムの復旧	・情報システムについては、ハードウェアの購入、ソフトウェア、データの復元等により、災害前の状態まで復旧させる。復旧までの期間、金額を見積もる。	本部	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認 様式⑫主要取引先リスト
その他設備	・その他必要な設備の復旧手続きを行う。復旧までの期間、金額を明確にする。	本部	様式⑤各業務に必要な経営資源の確認 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>

車両など業務に必要な設備の復旧手順を定めています。復旧までの期間と金額を見積もるようにしています。

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>

自社の復旧費用だけでなく、顧客の業務中断による損失も考慮する必要があります。

■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	毎年××月	全社員を対象とした防災・BCP基礎教育 毎年1月に開催する安全大会でBCPについて基礎教育を行う。 ・ 防災・BCPの目的、意義 ・ 計画の説明 ・ 実施の手順 ・ 日頃の心構え等
	毎年××月	幹部職員を対象とした運用管理教育 ・ BCP経営戦略上の目的、意義 ・ 当社のBCP対応体制・組織間連携・人員配置 ・ 計画の説明 ・ 実施手順の説明 ・ BCP運用管理者としての日頃の心構え等
訓練	毎年××月	台風の時期に合わせて実施 (風水害を想定した復旧対策) ・ 机上訓練 (初動活動・復旧活動のシミュレーション) ・ 実施訓練 (風水害を想定した通信訓練)

<この業種サンプルの特徴>

BCPを社員に理解させるため、全社員を対象にした基礎教育、幹部職員を対象にした運用管理教育を行います。また、台風の多い9月に風水害を想定した復旧対策の机上訓練、実施訓練を行います。

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。

