

富國有徳の理想郷—しずおか



Shizuoka Prefecture

## 静岡県事業継続計画モデルプラン (第2版)

### 静岡県経済産業部

本モデルプランは、中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)策定運用指針」(平成18年2月)<sup>1</sup>およびNPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)<sup>2</sup>を参考に、静岡県の社会的・自然的特性を踏まえて、中小企業により身近に・より分りやすく、見直し・作成したものです。

<sup>1</sup> 中小企業庁 (<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>)

<sup>2</sup> NPO法人事業継続推進機構 (<http://www.bcao.org/>)



## 目次

1	はじめに	1
1.01	企業が抱えるリスク	
1.02	BCPの特徴	
1.03	本モデルプランの構成について	
2	BCPを策定・運用する	5
2.01	基本方針および策定・運用体制を決める	
2.02	直面する災害・事故を考える	
2.03	災害時の基本的対策を確認する	
2.04	事業が停止した場合の影響を考える	
	（1）重要業務の案を決める	
	（2）目標復旧時間を検討する	
2.05	災害・事故による被害の程度を考える	
2.06	重要業務の継続に必要な要素・資源を洗い出す	
2.07	継続戦略（方法）を検討し、選ぶ	
2.08	代替資源の対策を具体的に考える	
2.09	事前対策計画を決めて、実行する	
2.10	緊急時の対応内容と対応手順を考える	
2.11	教育訓練・維持管理を行う	
2.12	見直しを行う	
3	記入様式	26
4	参考資料	42
	（1）参考文献	
	（2）添付資料	



# 1 はじめに

## 1.01 企業が抱えるリスク

静岡県では、東海地震がいつ起きてもおかしくないと言われており、さらに東海地震と東南海地震が連動して発生する可能性もあります。また、平成21年から22年にかけては、新型インフルエンザ（H1N1）が大流行し、県内でも多くの感染者が出ましたが、今後は、高病原性インフルエンザ（H5N1）の流行も懸念されています。その上、風水害や火災、情報システムのトラブルなど、企業経営には数多くのリスクが付きまっています。

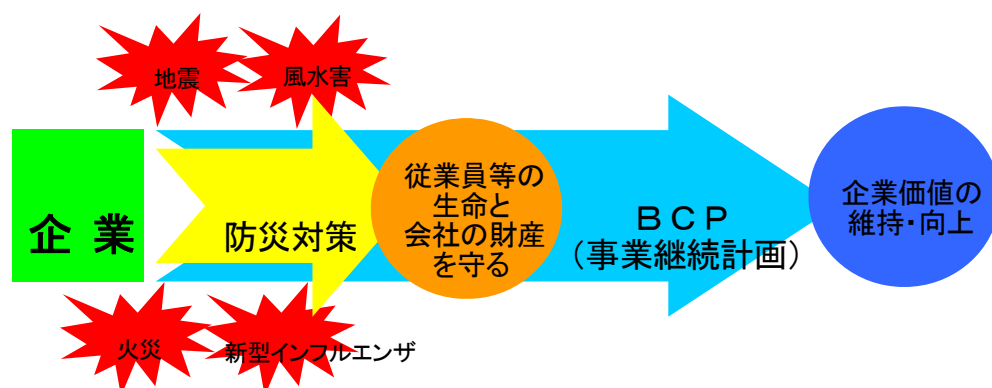
東海地震が発生したら、新型インフルエンザの感染が社内で広がったら、経営者であるあなたは、あなたの企業をどうしますか。事業をどうしますか。企業が被災し、事業を復旧する目処が立たずに放っておけば、廃業を余儀なくされ、従業員を解雇することにもなりかねません。

これまで、静岡県内の企業は、地震や水害等から従業員とその家族の生命及び会社の財産を守る防災対策に積極的に取り組んできました。これを前進させ、事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan）を策定・運用することが強く望まれます。このBCPとは、災害や事故などが発生した場合、中核となる事業・業務を優先的に継続または早期に復旧させて企業の存続を図るため、周到な準備をしておく取り組みです。これにより企業価値の維持・向上が実現できます。

例えば、静岡県浜松地区には、中小製造業が集積しており、これら企業は輸送機械をはじめわが国のあらゆる業種の製造業にとって、重要な位置を占めています。近年の製造業は、多くの企業で構成されるサプライチェーンの上に成り立っています。一つの部品メーカーの納品が止まれば、その川下の部品、さらには最終製品のラインが止まってしまうのです。

BCPは、自らの企業を守る上でも、わが国の産業活動を守る上でも重要なことなのです。静岡県内の中小企業の間でBCPが普及し、多くの企業がBCPを導入すれば、“緊急事態に強い静岡県”を全国にアピールすることにつながります。

図表 1.1 防災対策とBCP（事業継続計画）

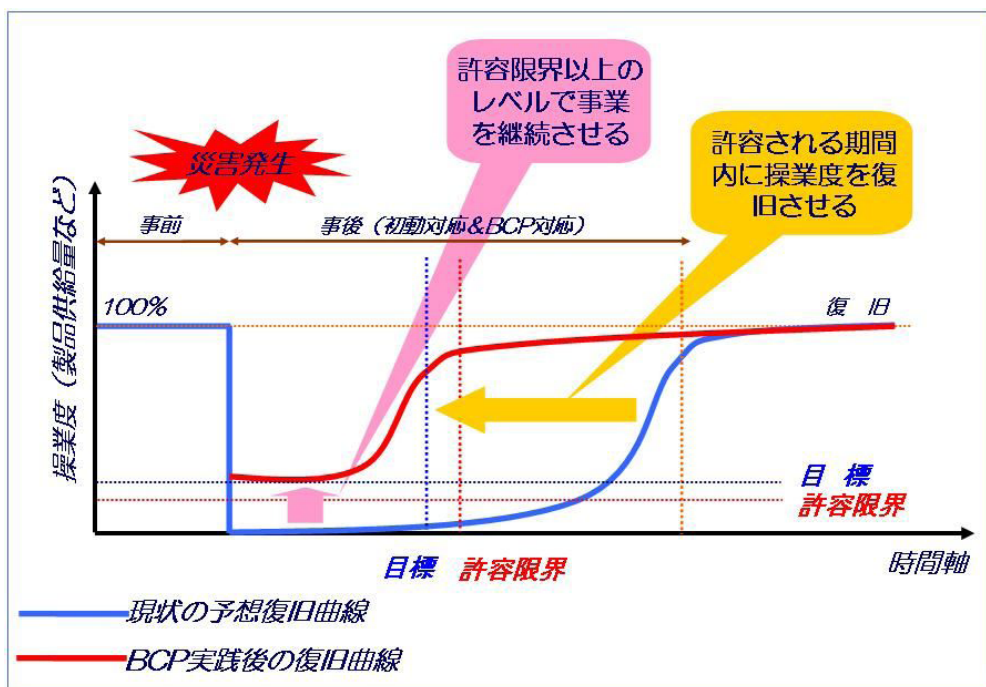


## 1.02 BCPの特徴

BCPの導入効果は、①優先して継続・復旧すべき重要業務を特定する、②緊急時における重要業務の目標復旧時間を見極め、達成できるように備える、③事前対策として事業拠点、生産設備、仕入品調達等の代替策を用意し、補強も実施していく、④被害を想定の上、緊急時の対応手順を計画しておく、⑤全ての従業員に事業継続の周知・訓練を行い、維持管理を行い、見直しを実施していくことなどにあります。

企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると操業度が大きく落ちます（図 1.2 参照）。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が大きく遅れて事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりするおそれがあります<sup>3</sup>。一方、BCPを導入している企業は、緊急時でも重要業務を継続・早期復旧することができ、その後、操業度を 100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できるのです。

図表 1.2 企業の事業復旧に対するBCP導入効果のイメージ



出典：内閣府「事業継続ガイドライン第2版」

<sup>3</sup> 平成16年10月新潟県中越地震では、132社で計985人が解雇されました（新潟労働局、2005年1月調べ）。また、ある電子部品メーカーでは、被害額が約500億円にのぼり、従業員1,500人のうち退職100人、転籍100人、さらに500人いた請負・派遣従業員をゼロにするなど、事業を縮小することになりました。

### 1.03. 本モデルプランの構成について

本モデルプランは、中小企業の経営者と従業員とが一丸となって自社のBCPを作成した上で、日常的に運用して緊急時に備えるための指針です。BCPの運用は、続けること、改善を重ねることが重要です。あなたの会社が投入できる時間と労力に応じて、自社のペースで取り組んで下さい。

なお、既に地震防災の応急計画を整備済みの企業は、別にBCPを一から立ち上げると考える必要はなく、事業継続の観点から既存の計画を見直し、内容を追加し発展させると良いでしょう。

以下に本モデルプランの構成について説明します。

本モデルプランでは、まず、「基本方針および策定・運用体制を決める」、「直面する災害・事故を考える」とともに、既存の防災対策など「災害時の基本的対策を確認する」ことからはじめます。

その上で、あなたの会社の事業を分析し、事業継続戦略を考えていきます。具体的には「事業が停止した場合の影響を考える」「災害・事故による被害の程度を考える」「重要業務の継続に必要な要素・資源を洗い出す」「継続戦略（方法）を検討し、選ぶ」「代替資源の対策を具体的に考える」というプロセスです。ただし、それぞれの検討は、相互に関係するので、“行きつ戻りつ”することが普通です。

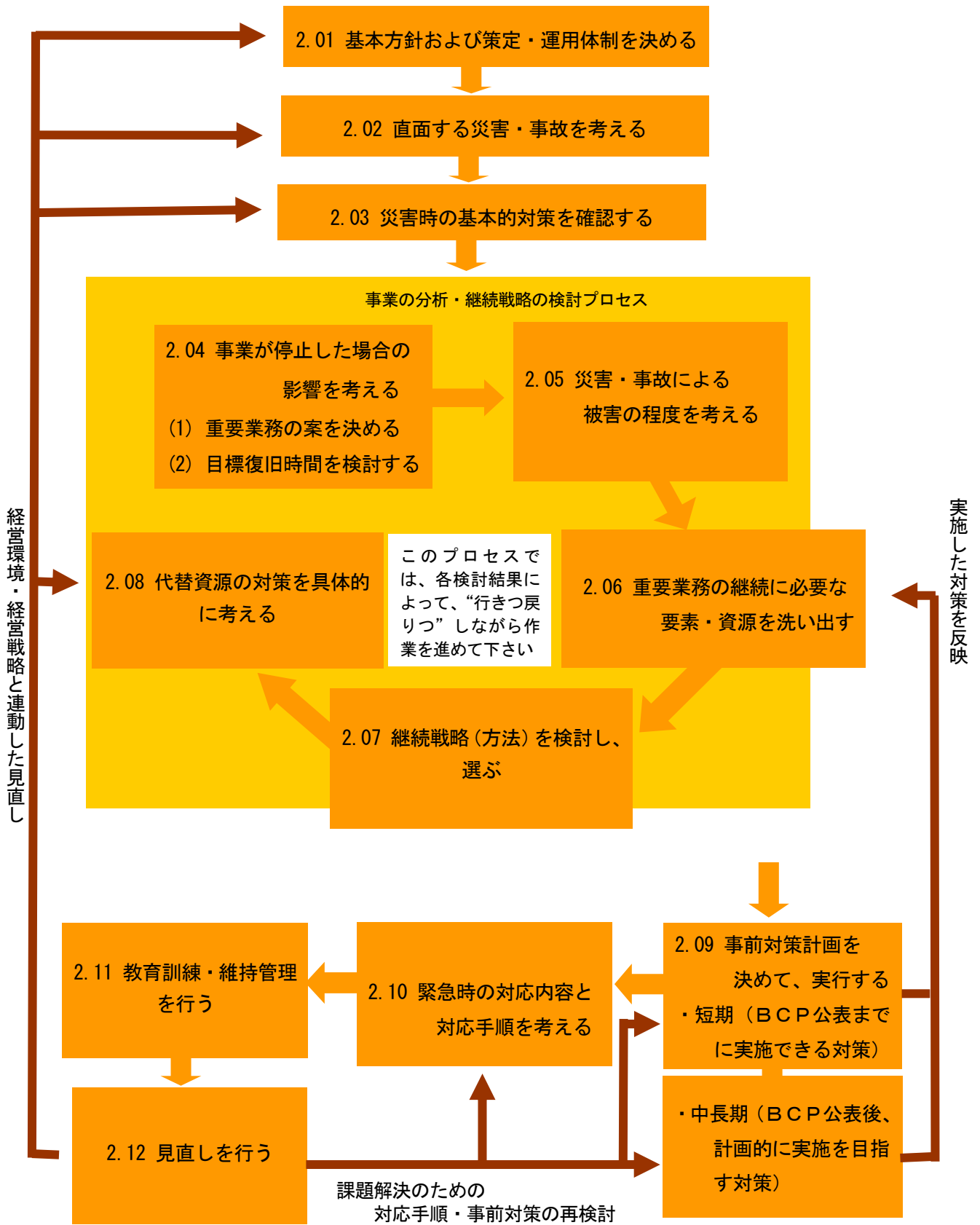
こうした分析や検討を踏まえた上で、「事前対策計画を決めて、実行する」作業を進めていきます。そして、「緊急時の対応内容と対応手順を考える」に進みます。この際、BCPを完成・公表する前に実施できる対策はできている前提で緊急時の対応手順を考えてよいですが、中長期的に実施する事前対策は、実施できた段階で考慮するようにしなければなりません。緊急時の対応手順は、理想論や建前を捨てて、実現できるものをしっかりと作り上げましょう。

BCPを社内に定着するためには「教育訓練・維持管理を行う」ことが不可欠です。訓練の結果、改善の必要性を見出すことができるでしょう。また、計画の一部は放置すればすぐに陳腐化してしまうので、定期的な維持管理が必要です。そして、年に一度は、経営環境や経営戦略と連動させつつ、経営者が「見直しを行う」ことを求められます。

各作業の検討結果は、「記入様式」を参考に、あなたの会社で使いやすい形で文書化します。検討の際には適宜、「参考資料」を参照して下さい。

なお、本モデルプランでは、地震など自然災害の発生を主に想定しています。新型インフルエンザの流行への対応については、別冊の「新型インフルエンザの流行を想定した事業継続のポイント」を参照して下さい。

図表 1.3 本モデルプランの構成





## 2. BCPを策定・運用する

### 2.01 基本方針および策定・運用体制を決める

#### なぜこの作業が必要か

BCPの策定・運用には、全社的な理解と協力が不可欠となるため、あなたの会社が事業継続に取り組む方針を明確にしておく必要があります。また、実効性のあるBCPを策定するためには、各部署から横断的に参画者を人選した策定体制を整える必要があります。

#### 作業方法

##### ① 基本方針を決める

BCPを作成・運用する基本方針としては、以下にあげたア)、イ)、ウ)という3つの視点があります。企業の経営方針とも照らし合わせ、経営者ご自身の言葉に直して、あなたの会社のBCP基本方針にして下さい。(●で基本方針の表現案を示し、・で具体的な対策例を示します。)

[⇒ **【様式1】BCPの基本方針**]

#### ア) 従業員・家族や来客の安全と安心を守る。

人道的にも強く望まれることですが、事業継続のために従業員とその家族の安全と安心を守ることが不可欠です。来客がいる業種では、その安全・安心の確保も重要です。

- 職場の安全を確保し、就業時間中に災害が発生しても、従業員や来客に死傷者を出さない。
  - ・建物の耐震補強、設備や家具の耐震固定、浸水対策、初期消火や避難の訓練などを実施する。
  - ・緊急対応に当たる従業員が数日間活動に当たるための水と食料を確保しておく。
- 災害や事故にあっても従業員とその家族の安心を支え、その安全を日頃から向上させる。
  - ・緊急時、従業員とその家族の安否確認を迅速に行い、安否不明の場合には社員を派遣する。
  - ・従業員が被災した家族の面倒を見ることを優先できる体制を備える。
  - ・地震や津波、水害等の観点から、住家の耐震化・家具の固定、避難訓練への参加などを勧める。

#### イ) 顧客・従業員のために事業の継続・早期復旧に努める。

自社の供給責任を果たすため、事業継続の備えを行い、顧客の信用を守り、利益や売上を維持します。それにより、従業員の雇用も守ることができ、協力企業への影響も防ぐことになります。

- 災害や事故で被害を受けても顧客への供給責任を果たすよう努め、顧客からの信用を守る。
  - ・顧客の事業を中断させないよう、協力会社、従業員の協力も得て、事業継続の対策を進める。
  - ・日頃から自社の事業継続の取組みについて顧客と意思疎通を図り、緊急時にも顧客との連絡確保に努め、顧客にとって想定された範囲内で自社の事業の継続・早期復旧を行う。
- 災害や事故にあっても、経営者、従業員が一丸となって事業継続を実現して従業員の雇用を守る。
  - ・(前の項目と同じ)

#### ウ) その他

企業として災害・事故発生時の社会的責任や地域貢献なども、記述する企業も多く見られます。既に地域社会から災害対応活動が期待されている企業も多いことでしょう。災害の被害を受けても実施できると考えられる範囲を見据えながら、記述を検討して下さい。

## ② 策定・運用体制を決める

あなたの会社のBCPを策定・運用するための社内体制を決めます。その際には、経営者が策定に自ら当たるか深く関与するとともに、各部署から横断的に参画者を人選するようにして下さい。従来の防災担当者だけに任せるのではBCPは策定できません。自社の重要業務に関係する全ての部署の参画がなければ、事業継続に必要な対策を漏れなく実施することはできません。もし、一部でも対策に漏れがあれば、それが支障（ボトルネック）となって、事業が中断してしまうことをよく考えてください。

[⇒ [【様式 2】BCPの作成・運用体制](#)に記入]

### この作業の留意点

BCPの策定には、重要業務を担う全ての社員が関与しますので、BCPの策定に取り組むことを社内に広く周知することが必要です。掲示などでは不十分で、個々人が必ず気づき、認識できる方法で行ってください。また、BCPの策定に際しては、取引先企業、協力会社等との意見交換や摺り合わせを行うことも必要になるため、社外の関係者に対しても的確なBCP策定の説明が必要となります。

## 2.02 直面する災害・事故を考える

### なぜこの作業が必要か

企業にとって、災害、事故の対策は、従業員の安全や資産の保全の観点から大変重要です。事業継続を検討する際には、それらに加えて、経営を継続する、取引先から安定供給を求められるといった観点からも、備えるべき災害・事故の種類や被害を考えてみる必要があります。

### 作業方法

#### ① 情報を入手する

あなたの会社に降りかかる災害や事故には、地震、風水害などの自然災害や新型インフルエンザなどの感染症の流行、火災や設備・ITトラブルなどさまざまなものがあります。自然災害の場合、静岡県や多くの市区町では、地震、津波、水害などによる被害想定情報をホームページや配布資料などで提供していますので、それらを参考に、災害や事故の概略をつかんで下さい。

#### ② 優先的に対処が必要な災害を絞り込む

その上で、あなたの会社で、優先的に対処が必要と考える災害や事故を数個あげてみて下さい。懸念が大きい自社単独事故や火災などを加えても、もちろんかまいません。

なお、社内で優先順位が分からない場合には、まず、影響が広範に及ぶ地震災害を想定することをお勧めします。また、海岸や河川沿いの低地などで、過去に水害の経験のある地域では、最初に水害を選ぶことも合理的です。

[⇒ **【様式3】** 直面する災害・事故に記入]

### この作業の留意点

この段階は、貴社が直面する災害や事故のリスクを確認し、社内で共有することが目的です。したがって、貴社の幹部全員が、共通認識を持つことがポイントと考えてください。

## 2.03 災害時の基本的対策を確認する

### なぜこの作業が必要か

事業継続の前提として、災害・事故の発生時には、従業員が適切に動けるよう、対応体制や指揮命令系統を考えておく必要があります。これは人命の安全や資産の保全にももちろん重要ですが、事業継続の取組みを進める場合、基本的な内容として不可欠なものとなります。なお、既に防災時の対応計画などを作っている場合は、それらを活用して、十分なものかどうか見直して下さい。

[⇒なければ必ず作成しておくべきもの

【様式 4】 緊急時の対応体制と指揮命令系統

【様式 5】 災害対策本部の設置

【様式 6】 従業員の連絡先

【様式 7】 事業所からの避難要領 に記入]

[⇒なければ次の作業（2.04 事業停止した場合の影響を考える）と並行して作成していくもの

【様式 8】 代替連絡拠点の概要

【様式 9】 安否確認方法一覧表

【様式 10】 被災状況の確認

【様式 11】 緊急連絡先リスト

【様式 12】 応急対応メンバーのための備蓄

【様式 13】 重要情報のバックアップ に記入]

また、東海地震については、警戒宣言および観測・注意情報発表時の対応も考えておきましょう。次の作業（2.04 事業停止した場合の影響を考える）を進めながら作成してかまいません。

[⇒ 【様式 14】 東海地震に関連する情報発表時の対応

【様式 15】 従業員携行カード に記入]

### 作業方法

#### ① 緊急時の対応体制と指揮命令系統を決める

負傷したり出勤できない役員、従業員も出るので、それを見越して「代わりの人」の確保に留意した対応体制とします。特に、トップ・各部門のリーダーや、専門的な知識や技術が必要な部署では注意が必要です。夜間・休日の場合、参集可能人数が限られるため、一層、組織横断的に対応することが求められます。

トップや各部門のリーダーについては、代理及び権限の委譲についても決める必要があります。

#### ② 災害対策本部を設置する

いつ、誰が、どこに、どのように、災害対策本部を設置するのかを整理しておきます。特に、本部を設置する基準（例えば震度〇以上の地震発生）、指示がなくても参集する人員の抽出が重要です。さらに、本来設置する場所が使えない場合に、代わりにどこに設置するかも重要です（後述⑤参照）。

### ③ 従業員の連絡先を把握する

既に自宅の電話や携帯電話の連絡網を作っておけば、まず、それを活用します。しかし、大規模災害時には電話や携帯電話がかかりにくくなり、連絡網は1人が欠けるとその先への連絡が滞る懸念もあります。そこで、各従業員に直接連絡が取れるよう、電話、携帯電話、携帯メールアドレス、自宅の電子メールアドレスなど、協力が得られる限り複数の連絡先を把握しておくことが望まれます。

なお、人事異動があった場合には、迅速に更新するとともに、定期的に更新を確認する仕組みを作っておきましょう。

### ④ 事業所からの避難要領を作成する

顧客・来客の安全確保を最優先し、従業員も同様に重視して作成します。避難・誘導、避難後の点呼などの実施方法と実施体制を決めます。あわせて、事業所内に危険物がある場合、避難時に備えて、その場所を周知し、必要な表示なども行います。

なお、被災者救出のため、バールなどの機材もある程度備えが必要です。広域災害時には消防などが早期に駆けつけることが困難な場合もあり、救出は自助努力で実施せざるを得ないことを覚悟しておきましょう。

### ⑤ 代替連絡拠点を定める

通常、本社に災害対策本部を置きますが、耐震性のある建物でも津波の懸念、火災の発生、電力の途絶などで使用できなくなる可能性があります。そこで、自社の重要連絡を緊急に行える代替の拠点を決めておくことがどんな企業にも不可欠です。あなたの会社の他の事業所のほか、社宅、寮、幹部の自宅、協力会社や懇意な取引先、公的施設などが利用可能か検討します。その上で、代替連絡拠点に直接参集するメンバー、代替連絡拠点での責任者（第3順位ぐらいまで）などを決めておきます。

### ⑥ 安否確認方法を定める

災害・事故の被害が大きい場合、連絡網では安否確認が行えないことが懸念されます。そこで、直接、担当者が従業員・家族の安否を確認する方法を決めるか、あるいは安否確認システムを導入して利用法を決めておく必要があります。広域災害時には、自宅の電話や携帯電話の通話がかかりにくくなるため、携帯メールでの連絡をお勧めします。また、自宅パソコンのメールの活用も有効でしょう。

安否確認の対象は、正社員のみならず、貴社の業務に不可欠な臨時職員や派遣従業員も含めます。そのほか、安否確認の発動基準（例：震度〇以上が発生したら実施）や安否の取りまとめ担当部署（代替の連絡先も指定）、夜間・休日の場合の対応（安否確認担当者の対応方法）も考えておく必要があります。

なお、中小企業向けの安否確認方法としては、災害用伝言ダイヤル（171）、WEB171、携帯用災害用伝言板サービスの活用、携帯メールの一斉発信などがあります。

⑦ 被災状況の確認のポイントを整理しておく

顧客、従業員・家族の安否	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来訪中の顧客や従業員・家族の負傷、従業員の住宅の被害など確認する。</li> <li>・従業員と電話がつかない場合、近所の従業員等に様子を見に行かせる。</li> </ul>
重要書類、情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要書類に被害がないか、取り出せるかをチェックする。</li> <li>・情報機器、ソフトウェアが使えるかどうかを調べ、データの被害をチェックする。</li> </ul>
建物、生産設備、通信機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所、工場などの建物や生産設備、配管・配線等の損傷状況を調べる。</li> <li>・電力、一般電話やFAX、通信機器、トイレ等が使えるかどうかを調べる。</li> </ul>
交通やライフライン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通機関の途絶、混乱状況を調べる。</li> <li>・地域の電気、ガス、上下水道の停止状況を調べる。</li> </ul>
地域住民や近隣事業所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・延焼火災や有毒ガス漏洩等、避難が必要な状況でないかどうかを調べる。</li> <li>・初期消火や動けない人の救出等、地域活動が必要な状況かどうかを把握する。</li> </ul>

⑧ 主要な緊急連絡先を整理する

緊急時に、本社または代替連絡拠点から連絡をしようとしても、手元に常に更新されている連絡先のリストがなければ連絡の取りようがありません。緊急連絡先リストを必ず用意し、常備しておく場所、必ず持参する人をしっかりと決め、定期的に点検しましょう。

⑨ 応急対応メンバーのための備蓄を確保する

事業継続・復旧に当たる応急対応メンバーの業務・生活のための備蓄を確保します。水、食料、トイレ、毛布など、電気や水道、ガスなどが途絶することを想定しておきます。なお、水や食料が使用期限切れにならないよう、定期的な点検も計画に盛り込みます。備蓄は、少なくとも応急対応メンバー用に数日間分を用意しましょう。

⑩ 重要情報のバックアップを検討する

近年、情報データの重要性がますます高まっています。事業に不可欠な情報データは、別の事業所や社長・従業員の自宅でもよいので、バックアップを保存します。その際の管理には十分に配慮し、取扱規則の明確化や、パスワードや暗号化の対処が必要です。相当大量あるいは頻繁に行う必要がある場合には、専門会社と相談し電子データ保管サービスなどの活用を検討するのも有効でしょう。

図面、契約など重要な文書についても、事業継続に根本的に不可欠なものを厳選し、写しを保管するようにします。

## ⑪ 東海地震に関連する情報発表時の対応

### <警戒宣言発令時の対応>

警戒宣言発令時には、公共交通機関の運行停止や道路の交通規制の実施、百貨店等の営業中止、危険地域からの住民避難など大規模地震の発生に備えた対応がとられます。自社の緊急時に果たすべき社会的役割、自社事業の停止が社会に与える影響、従業員や顧客の安全確保等の要素について考慮した上で、業務の停止・継続、従業員の帰宅・招集、危険物施設等の安全対策の実施、顧客対応など警戒宣言発令時にとるべき対応についてあらかじめ検討し、計画として定めておきます。

そして、従業員が事業所にいる就業時間内に発令されたケースと、休日・夜間に発令されたケースの両方について対応を定めておきます。

定めておくべき主な項目を以下の通りです。

- ・業務の継続・停止  
(業務を停止・継続する範囲、停止までのプロセス、停止に伴う広報等情報連絡等)
- ・従業員の帰宅・招集  
(従業員の帰宅方法、招集者の範囲、従業員への情報伝達、通勤方法、招集者の役割等)
- ・事業所等の安全対策(対象となる危険物の特定、保安要員の指定・招集、安全対策のプロセス等)
- ・顧客対応(顧客の避難誘導、顧客への情報伝達等)

### <観測情報・注意情報が出た際の対応>

観測情報が出た際の情報収集・伝達の具体的な方法や、注意情報が出た際の自社の準備対応(情報収集、事業所等での安全対策、警戒宣言時・発災時の対応の確認等)について、具体的に定めます。

## ⑫ 従業員携行カード

なお、従業員には、静岡県が作成した「従業員携行カード」に必要事項を記入してもらい、常時身に着けておくように周知しておきましょう。

## 2.04 事業が停止した場合の影響を考える

### (1) 重要業務の案を決める

#### なぜこの作業が必要か

災害や事故で被害を受けた場合、活用できる人員や資材、機材、場所などが相当限られますから、全ての業務を継続することは困難です。優先して継続・早期復旧を行う「重要業務」を自ら選んで、資源を集中して対応しなければ、必要な速さで操業回復ができませんし、重要業務が復旧できるまでに企業体力が続かなくなるおそれもあります。

[⇒ **【様式16】重要業務の選定**に記入]

#### 作業方法

重要業務を選ぶ基準は、利益、売上などの観点で会社の存続に関わる重要性が高い業務を基本に、災害・事故の被害対応に関係する業務や、その事業が止まると資金繰りが厳しくなる業務を優先して検討します。

重要業務の候補を挙げたら、中断による利益、売上、資金繰りへの影響を金額ベース（難しければ段階評価）で把握します。また、中断による取引先や社会への迷惑の度合を段階分けして考え、総合的に判断して優先順位をつけていきます（取引先を選ぶことによって絞り込むことも可能です）。

#### ※ 重要業務によってBCPの内容は変わります

あなたの会社がどのような重要業務を持つか（選ぶか）によって、BCPの内容はかなり異なったものとなります。次ページの図表2.04「重要業務の特徴とBCPのイメージ」を参考に、あなたの会社のBCPのイメージをおおまかにつかんでみて下さい。

#### この作業の留意点

この作業で重要業務を仮に決めておき、後の作業により、考え直した方がよいと思った場合、ためらわずに、このステップに戻るようして下さい。



図表2.04 重要業務の特徴とBCPのイメージ（YES、NOに○や△をつけて自社の該当程度を認識して下さい）

業務の特徴となる事項	該当（YES）	該当せず（NO）
①再調達に時間も費用もかかる設備に依存しているか（例：多くの製造業、造船業）	設備を守るか、代替設備を確保する必要がある、BCPに相当の投資を要する可能性あり。	被災後に設備再調達による方法も視野に入り、その点、負担が軽いBCPで済む可能性あり。
②製品・サービスの市場シェアが高く、取引先があなたの会社以外から調達しにくい	取引先からあなたの会社へのBCP要求は（今後）高くなる、社会的にも周到な備えが必要となる可能性あり。	取引先は他社からの調達にすぐに切り替える。再開後に取引が戻るかが重要な検討点になる。
③数時間や1、2日で他社に乗り換えられ顧客が戻らない恐れがあるか（例：ネット販売）	代替施設の確保がほぼ不可欠。補強では復旧が間に合わない。ただ、ITは代替がしやすい。	供給中断→再開を前提にBCPを考えてよい。補強による対応が有効になる傾向。
④数カ月かかっても復旧すれば顧客が戻るか（例：近距離だから購入、差別化が大きい）	多大な投資を要する代替施設での早期再開は必要なく、その場での早期復旧で足りそう。	顧客が戻る許容範囲を厳密に読み、その時期になんとしても復旧する必要がある。
⑤代わりの場所でも業務が実施しやすいか（例：コンピュータ以外は人の活動が中心の企業）	建物が無事なら電源確保程度でよく、代替施設での業務再開もしやすい。	その場所の施設、設備の補強が重要。代替施設の確保は多大な投資が必要な傾向。
⑥災害・事故後、復旧業務が重要になる業種か（例：インフラ復旧、建設業）	平時の業務の継続よりも、社会的な復旧業務需要への即応体制の整備が主眼に。	顧客、従業員の安全確保、地域支援以外は、平時の業務の早期復旧に傾注する。
⑦来客が多数で、被害の把握・発信が求められる業種か（例：商店、ホテル、旅客運送）	業務の再開よりも、被害者の救助・支援、情報発信が重要となり、その体制整備が前面に。	従業員および関係者を考慮すれば足り、比較的早く平時の業務復旧に傾注できる。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-3ページ。一部修正。

## (2) 目標復旧時間を検討する

### なぜこの作業が必要か

前の作業で選んだ重要業務については、得意先（取引先や顧客）から求められる時期までに復旧できなければ、販売先を失う可能性がありますので、その時期までに復旧できるよう努力しなくてはなりません。ここでは、簡単なやり方により、目標復旧時間を認識してみましょう。

〔⇒【様式17】目標復旧時間の検討に記入〕

### 作業方法

#### ① まず得意先との関係から検討する

得意先（取引先や顧客）があなたの会社の製品・サービスの供給再開を待てなくなる時期になると、代替りの供給先を確保しようとするでしょう。その後に、あなたの会社が供給を再開しても、受注がもとに戻らないことが十分考えられ、売上や利益、資金繰りにも大きな影響が出ます。そうならないためには、いつまでに復旧を実現すればよいのかを考えてみます。

#### ② 社会的な影響を考慮する

あなたの会社の製品・サービスが災害・事故の応急対応や復旧に必要性が高いものである場合には、需要に応えられなくなると社会的な批判が高まるでしょう。したがって、この時期も目標復旧時間の判断要因となります。

#### ③ 簡易的に目標復旧時間をつかむ

以上の判断要因から、“取引先や社会から許容される中断時間にとどめる”という考えに基づき、できれば達成したい「許容中断時間」を考えてみます。この時間を参考に、目標復旧時間を検討することになります。

実際、許容中断時間を明確に捉えることは難しく、幅を持って予想できる程度の場合が多いのですが、ここまで復旧できれば明らかに大丈夫と思える時間内に復旧するのは、現状では、あるいは容易に実施できる対策を打ったぐらいでは、難しい場合が多いでしょう。より多くの対策を講じれば何とか達成できるかもしれませんが、それには費用も手間も相当かかります。そこで、まずは現実的なところに目標復旧時間を置くのが妥当です。なお、目標復旧時間は対外的には一種の公約のように捉えられますし、自社の社員の意識もそこまでには復旧できると認識してしまいますので、実現できる目処がつかない目標復旧時間を設定するのは有害であり避けなければなりません。最終的にこの目標復旧時間をどう決めるかは、経営者の判断となります。

### この作業の留意点

この段階では、社内である程度直感的な議論の整理を行う程度でかまいません。

なお、次項以降の検討で明らかにすることですが、例えば“代わりに供給できる手段がなく、建物が倒壊するか否かで、設備の修理・調整で済むのか、再調達せざるをえないのかが決まる場合”には、それによって復旧が可能な時間は変わるでしょう。前者の場合1～数週間での復旧が目標となり、後者の場合、復旧には数カ月単位がかかるでしょう。そこで、2段階の被害想定をし、目標復旧時間も2段階で考える必要があるかもしれません。

## 2.05 災害・事故による被害の程度を考える

### なぜこの作業が必要か

重要業務に与える被害の程度を検討することにより、災害・事故時に、あなたの会社が直面する事態の見込み（具体的な想定被害）を持つことができるようになります。これが、具体的な対策の検討の前提となります。

〔⇒【様式18】被害の想定に記入〕

### 作業方法

想定する災害・事故が実際に起こった場合、あなたの会社の重要業務を継続・復旧するのに必要な主な資源（人、施設・設備、材料・部品、情報システム、電力、通信、水、交通アクセスなど）にどのくらいの被害が生じ、その結果、重要業務にどの程度の影響が出るかをおおまかに把握してみます。

たとえば、地震の場合、「2.02 直面する被害・事故を考える」で収集した情報から自社事業所の想定震度を見出し、その震度による被害を、建物の耐震性などから、倒壊の危険、倒壊しないが使えない、軽微な補修で使える、ほぼ無傷、などを推定します。設備についても同様です。津波被害については、危険度のマップなどがあればそれを使って被害を想定します。また、他社から調達している材料・部品、電力なども、周辺の被害状況（交通アクセスを含む）から、調達がどの程度難しくなるかもおおまかに考えてみます。

ただし、最も強い想定震度では建物が全壊してしまい、一からの再建か、別の場所での代替施設確保しかなく、その投資余力がない場合には、想定する震度を少し下げた被害想定とし、それに応じたBCPを考えることにしても十分意味があります。

### この作業の留意点

この段階は、貴社が直面する災害・事故リスクを確認し、社内で共有することが目的です。したがって、貴社の幹部とBCP担当者全員が、共通認識を持つことがポイントと考えて下さい。

## 2.06 重要業務の継続に必要な要素・資源を洗い出す

### なぜこの作業が必要か

災害・事故が発生した際に重要業務を継続するためには、現場に即して継続に不可欠な要素・資源をもれなくあげて、それらへの想定被害をチェックすることが必要です。すなわち、それらへの被害や調達の困難度合を検討し、どんな制約があるのかを把握し、その制約を1つずつ解消していくのです。意外な資源が足りずに継続が困難になる場合がありますので、網羅的な検討が不可欠となります。

[⇒【様式19】重要業務の継続に必要な要素・資源、【様式20】重要業務の継続の制約になりかねない要素・資源に記入]

### 作業方法

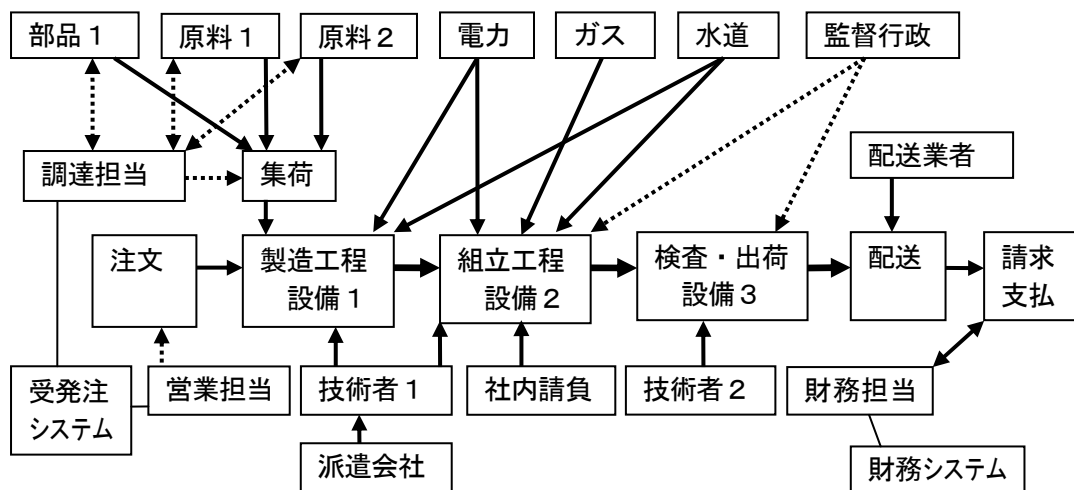
#### ① 重要業務を継続するために不可欠な要素・資源をもれなく網羅的につかむ

分類のやり方としては、人、物、金、情報といった各資源と、部門、工程、システムなどの流れを組み合わせるとわかりやすいでしょう。

具体例としては、従業員（臨時・派遣も含む）、工場等の施設・店舗、設備、原材料等の供給、情報機器（インターネットや電子メールの機能も含む）、情報管理システム、電話・携帯電話、電力、ガス、水道、納品のための輸送手段、各種書類・帳票類などです。その際、それがないとどれだけ困るのかは、その資源の代わりがあるか否かも考えて判断します。

これらを体系的に検討していくためには、重要業務の手順や他の部署の業務との依存関係をフロー図などに整理した上で確認していくことも有効です（図表2.06を参照）。

図表 2.06 重要業務の手順、依存関係のフロー（イメージ図）



出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-11ページ

## ② 重要業務の継続に制約となりかねない要素・資源をつかむ

重要業務に関わる全ての部署に対して、重要業務の継続に不可欠な要素・資源が不足した場合の調達の困難度合をリストアップするように求めます。

具体的には、アンケート調査、担当者へのヒアリング、担当部署でのグループ会議での議論による抽出などの方法が考えられます。やりやすい方法で行ってください。

それらをまとめれば、どの要素・資源が重要業務の継続の制約となるかがわかります。

### この作業の留意点

この作業には手間と時間がかかるという印象があるため、いざやるとなっても社内の理解が得られにくいとの声も聞かれます。実務上、網羅的な対応が難しそうな場合には、まず、想定した災害・事故発生時にネックとなる要素・資源だけでもリストアップしてみましょう。そこで自社の事業継続の危うさが分かってくると、社員の認識も変わるでしょう。

いずれにしても、ここで大きな抜けもれがあると事業継続の支障となるため、作業を依頼する側からも、抜けもれがないか質問や確認を積極的に行うべきです。

## 2.07 継続戦略（方法）を検討し、選ぶ

### なぜこの作業が必要か

あなたの会社の重要業務について、目標復旧時間を達成するためには、どこで、誰が、どのように、それぞれの重要業務を継続するかについて、その戦略（方法）を検討する必要があります。

〔⇒【様式 21】重要業務の継続戦略（方法）に記入〕

### 作業方法

これまでの検討結果を踏まえ、あなたの会社の重要業務が、何らかの理由で中断するおそれがある場合に、自前で継続できるか否か、また、他者に依頼すれば継続することができるかをどうかを考えてみます。その上で、費用対効果や実現性を考慮して、誰が、どこで、どの重要業務を継続するかについて、その戦略（方法）を検討します。

- 基本的な戦略（方法）は？・・・自前で継続できる、他者に依頼すれば継続できる
- 具体的には？
  - だれが・・・自社の従業員、他社の従業員
  - どこで・・・被災した自社の拠点、自社の別の拠点、他社
  - どの業務を・・・A業務、B業務、C業務 など
  - どうやって・・・自社設備を使って、他社の設備を使って、協定締結先への生産委託によって など

※ 他者に依頼する場合の業務形態としては、業務委託（重要業務を一時的に他者に委託し、当該他社による受託生産および供給を依頼する）やアウトソーシング（ベンダーや代行会社との契約に基づき、重要資源を外部から調達する）などが考えられます。

### この作業の留意点

「戦略」と「対策」の違いについて

このステップでいう「戦略」とは、どうしたら重要業務を目標復旧時間内に再開することができるかという方法であり、この「戦略」を実現するための具体的な手段が「対策」になります。たとえば、自社の既存施設で重要業務を継続できない場合に、「代替施設で継続すること」や「協力会社で重要業務を継続すること」が戦略であり、この「戦略」を実現するため、具体的に「外部の情報システムのバックアップ機能の使用契約をする」とか「協力会社と災害時互恵支援契約を結ぶ」などが「対策」になります。つい、対策に先に目が向きがちですが、しっかりと戦略を考えた上で、その実現のための対策を選ぶべきです。

## 2.08 代替資源の対策を具体的に考える

### なぜこの作業が必要か

重要業務を継続できる可能性を高めるためには、その支障（ボトルネック）となりそうな要素・資源について、代替りのものを確保・調達できるかどうかを検討しておく必要があります。ここでは、主に多額の投資を必要としないものについて考えてみます。

### 作業方法

重要業務の継続に欠かせない要素・資源のうち、人材の確保、部品・材料・サービス等の調達、情報システム、拠点や設備について代替策を立ててみましょう。以下の点を踏まえた上で、考えてみて下さい。なお、他にも欠かせない要素・資源があれば、この段階で代替資源について検討しておいて下さい。

- 〔⇒ **【様式 22】 事業継続のために不可欠な人材と代理・応援者の確保計画**
- 【様式 23】 部品、材料、サービスなどの代替調達**
- 【様式 24】 情報・通信システムの停止リスクおよび代替策**
- 【様式 25】 代替拠点の一覧**
- 【様式 26】 重要な設備の代替確保一覧** に記入〕

### この作業の留意点

	代替策を検討する際の留意点
人材	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現場の指揮者のほか、重要業務に不可欠となる技術者、技能者なども対象となります。</li><li>・ 該当者の直属の部下や同僚が候補となりますが、同一の場所にいることが多い場合は、同時被災の可能性が高くなります。前任者やOBのほか、別拠点の類似業務の従業員なども候補として考えてみましょう。</li></ul>
部品・材料・サービス等	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 1社のみからの調達は、その会社が被災すれば供給が途絶える可能性があります。また、複数社からの調達であってもそれらの企業が近接している場合は、同時被災の可能性が高くなるため、留意して下さい。</li><li>・ 他社からの代替調達が可能かどうか不明な資源については、早急に調査を行う必要があります。</li><li>・ 代替調達が難しい場合、唯一の調達先企業に対して、事業継続の取組みを要請するしかありません。調達先に被害が生じたときの応援体制を平時から検討しておくだけでも有効でしょう。</li><li>・ 他社から代替調達が難しいものに、電気や上下水道などがあります。通信も1社のみからサービスを受けている場合が多いでしょう。これらは、あなたの会社の施設・設備にかなりの被害があれば、その復旧より先に回復する場合があります。施設・設備が無事、あるいは被害が軽微であるとボトルネックになります。したがって、これらの代替方策も考えておく必要があります。</li></ul>

	代替策を検討する際の留意点
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>あなたの会社の情報システムが賃貸・リースやネットワークの一般ユーザである場合、まず、サービスを提供している企業に災害・事故の際の被害の程度と対策内容を確認しましょう。その内容が、あなたの会社にとって不十分である場合は、同時被災する可能性の低い複数社からサービスを並行して受けることを検討することになります。費用対効果を踏まえた経営判断になると思われます。</li> <li>自社設備の場合は、設備の納入企業等に相談して、自社設備の災害・事故時の継続性を確認します。その上で、満足できる水準でない場合には、回線や機器の二重化が対策の柱になります。費用対効果を考えて、共同利用、緊急時のレンタルサービス、代替機器の確保契約なども検討することが妥当でしょう。また、電源や冷却水の途絶などが発生することも考えておく必要があります。なお、自家発電装置を導入する場合には、燃料が何日分必要か、その補給が可能かについても考えておきましょう。</li> </ul>
拠点や設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>応急時の連絡拠点、その後の対策本部の代替拠点には、対策会議、本格的な情報収集、文書作成等のための設備が必要であり、平時の拠点や幹部従業員の自宅から公共交通機関が止まっても到達できることも必要です。あなたの会社の他の事業所、社宅、寮、小規模な企業であれば幹部の自宅などでもよいでしょう。</li> <li>施設・設備の代替について、最も確実なのは、別の場所でも同一製品・サービスを生産・提供することですが、一般的に相当のコストがかかるので、周到的事前検討が必要となります。次善策としては、被災後、なるべく早く他の事業所に代替ができる設備や業務の場所を立ち上げることです。具体的には、他の事業所で生産ラインを変更して対処する、業務担当者グループを移動させ稼働できる設備面の体制をつくることなどが考えられますが、人、モノの移動を伴うため、稼働まで数日から数週間の時間がかかることは覚悟する必要があります。こうした対策は、同業他社や協力会社と組んでも同等の効果があるでしょう。</li> <li>代替拠点として使える別の事業所がない場合には、同じ事業所内で空地や耐震性のある工場建物内の空きスペースの活用を考えてみましょう。さらに、その余地もなければ、他の企業との協力をあらかじめ計画しておくことをお勧めします。協力先はある程度離れたところにあるのが望ましいですが、難しければ、同じ地域内でも被災した場合に協力し合える企業を見つけておきます。その際、災害・事故時の相互援助協定を締結しておく方法も検討してみましょう。</li> <li>在庫について、事業継続の観点から適切なあり方を再検討して下さい。在庫の保管場所が製造場所に近接していると、同じ災害で同時に被害を受ける可能性が高くなります。また、在庫の保管・格納状況にも考慮が必要です。</li> </ul>

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)2-17～2-27より引用。一部修正



## 2.09 事前対策計画を決めて、実行する

### なぜこの作業が必要か

重要業務を目標復旧時間までに操業再開できるように、支障（ボトルネック）を解消していくには、様々な対策を実施する必要が出てきます。こうした事前対策は、実施計画を立てて、着実に実施していく必要があります。

事前対策のうち、BCPを完成・公表する前までに実施できるものは、実施が完了したものと考えて緊急対応計画を立てて構いません。しかし、それ以外の事前対策は、実施次第（実施が確実になり次第）、BCPの継続的な改善の際、緊急対応計画に反映させていくこととなります。

また、すぐにできる事前対策を実施した後でも、さらに多大な投資を行わなければ、目標復旧時間の達成が困難である場合も多いでしょう。その典型が、施設・設備の二重化の投資、建物の耐震補強、設備の本格的な耐震化などであると思われます。その場合には、費用対効果、財務上の影響などを十分検討の上、経営判断により、中長期計画を立てて実施していくこととなります。

例えば、特定の施設や設備について二重化などの代替性確保の投資がどうしても必要となることもあるでしょう。しかし、別の場所で同じものを生産するのは、生産能力増強が必要な機会に行うのであれば、設備の稼働率が下がる不利もありますので、災害発生後、別の場所での早急に代替生産を開始できる準備をする方法も検討すべきでしょう。その場合、代替拠点へ従業員や一部設備の移動、部品や原料の調達チャネルの調整も必要です。

なお、このような代替性確保の投資は、多くの場合、得意先の事業継続力を高める効果があります。そこで、得意先から購買価格面での配慮や何らかの支援があってもおかしくないものといえます。日本ではまだ例は多くないと思われませんが、協議を求めている価値はあるでしょう。

〔⇒【様式27】事前対策計画 に記入〕

### 作業方法

① 多大な費用が必要ではない有効な事前対策を考え、BCPの完成・公表以前に実施できるものはすぐに実施して下さい。それ以外のものは、事前対策計画にまとめて、着実に実施するよう計画を立てます。

② 多大な投資が必要となる事前対策を考えます。

#### 例1 建物・設備の耐震補強を考える

建物等の施設や設備の耐震性が確保されれば、BCPの策定はかなり楽なものとなります。まず、昭和56年以前に建設された旧耐震基準の建物を使用している場合、従業員の人命・身体の安全の観点からも、できる限り耐震診断を行うべきと考えます。ただし、耐震診断にもかなりの費用がかかります。建物であれば建設会社、設備であればその納入した企業などに相談することをお勧めします。耐震性に問題があると判明した場合には、企業の体力に応じた中期的な計画に基づき、耐震補強を行うこととなります。耐震化の優先順位は、これまでに行った分析や他の対策の状況を踏まえ、費用対効果を考えて決定します。耐震補強の実施にともなって、代替拠点の位置づけ、重要な情報の保管のあり方などにも変化が出ますので、BCPの対策の全般を見直すことにもつながるでしょう。

#### 例2 他の災害・事故に対する補強対策を実施する

代替性確保の対策を講じると、多くの災害・事故に共通して有効な対策となりますが、それが難しい場合には、災害・事故の種類ごとに、補強などの対策を行うこととなります。

たとえば、水害に関しては、水害の危険のない高台などに代替施設を設けたり、移転するのが最も

効果的ですが、投資余力がなければ、地下に置いた重要設備を高い場所に移す投資などを検討します。特に、自家発電装置は地下に置かれている場合が多いので、留意が必要でしょう。また、新型インフルエンザなど感染症は、人の被害が中心となる等、対策の内容が異なる部分が多いので、専門家の意見を聞くことが推奨されます。

#### この作業の留意点

このような投資計画は、実現に数年から十数年かかる場合があります。このため、対策の効果を先取りして目標復旧時間を短く設定することは適切ではありません。投資が実現する前に被災すれば、実質的な意味がないばかりか、かえって大きな混乱を招いてしまう懸念さえあります。BCPはあくまで現状の対策の実力で立案し、投資等の実施に伴って毎年継続的に見直す必要があります。

## 2.10 緊急時の対応内容と対応手順を考える

### なぜこの作業が必要か

被災で混乱した中でも重要業務を継続するためには、誰にでも明確にわかるBCPの発動基準をあらかじめ定めておき、それに基づき従業員や関係者が迷いなくBCPを発動する必要があります。また、その後、「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」、「どのように」するのかといった事業継続のための対応手順を整理して定めておく必要があります。

〔⇒【様式 28】緊急対応計画（事業継続に必要な項目と対応手順）に記入〕

### 作業方法

重要業務を継続するために必要な項目とその対応手順を時系列に整理します。また、そうした対応に必要な資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）についても事前に洗い出し、準備しておきます。継続する方法（戦略）や実施した対策によりその内容は異なってきますが、主要な継続対応に必要な項目は、以下のものなどが考えられます。あなたの会社の状況に応じて、変更・追加して下さい。

- ア) 施設や設備、人員等の被害を確認し、使用可能か否かを判断する。
- イ) 顧客や取引先など、外部の被害を確認し、対応可能か否かを判断する。
- ウ) 収集した情報をBCP本部に集約し、整理、分析、掲示するなど、情報を管理する。
- エ) 重要業務の目標復旧時間を達成できるか否かを判断し、必要であればBCP（の中の重要事業の継続対応の部分）を発動する。
- オ)（代替施設で継続する方法の場合）代替施設で継続対応を行う要員に連絡し、代替継続対応を実施する。（被害を受けた施設や設備で復旧する方法の場合）重要業務を再開できるよう、復旧作業を順序立てて実施する。
- カ) ステークホルダーに状況を報告する（定期的に進捗状況も報告）。
- キ) 資源（ヒト、モノ、カネなど）の調達や在庫の管理など、資源を管理する。
- ク) 代替施設での継続対応の終了や復旧した本拠点での重要業務の再開など、今後の活動計画を検討する。

### この作業の留意点

緊急対応を行う一方で、一定の期間ごとに、従業員をはじめ、関係会社や取引先、行政機関、地域住民などに、被害状況と緊急対応の進捗状況について報告します。

## 2.11 教育訓練・維持管理を行う

### なぜこの作業が必要か

BCPは、その意義や仕組みを従業員に十分に理解してもらい、定期的な教育・訓練により緊急時の行動を身に付けてもらわなければ意味がありません。また、この訓練によってBCPの問題点が明らかになり、修正・見直しにつながることも多いのです。

また、毎年度の事業展開や予算執行、自社及び関係先の人事異動を考えれば、BCPは、どの企業でも毎年1回の更新が最低限必要とされています。さらに、1年経過する前でも事業内容や事業拠点の変更などがあれば、その際に見直さないと、策定した計画が実態に合わなくなって実効性が著しく低下してしまいます。そこで、必要な更新ができているかをより頻繁に定期的に（例えば、四半期や半期に一度など）チェックするとともに、教育・訓練などを通じて問題点が明らかになれば、その修正を確実に行って有効性を確かめる機会を是非持つようにして下さい。

〔⇒ **【様式29】教育・訓練計画**、**【様式30】BCPの維持管理チェックシート**に記入〕

### 作業方法

#### ① 従業員へ周知し、教育する

従業員に対して、BCPの内容や運用体制について社内教育により周知する必要があります。人事異動の時期には、新たな部署のBCPを理解してもらうことが必要ですから、教育研修を企画することをお勧めします。

#### ② 従業員を訓練する

訓練では、災害・事故発生時の各自の役割を認識してもらうことが大切です。お勧めしたい訓練としては、以下のようなものがあります。

- ・ 各部署での応急・復旧時の役割分担を確認する机上訓練
- ・ 防災担当者、幹部等の災害・事故の対策本部の参集、役割分担確認訓練
- ・ 災害・事故の対策本部、代替拠点の対策本部等の立上げ訓練（BCP担当者が中心）
- ・ 電話、メールなどによる緊急連絡網、緊急連絡応答の訓練（従業員全員）
- ・ 緊急時の安否確認の通報の演習（安否確認担当者が中心）
- ・ バックアップしているデータを取り出し稼働させる訓練及び元のシステムに戻る方法の訓練（情報担当者）

#### ③ 運用上、または訓練での問題点も踏まえた維持・改善と定期的全体評価を実施する

連絡先や事業拠点の変更などによるBCPの維持のための修正は、担当者が随時行うと定めるだけでは確実な実施は望みにくいものです。経営層に結果を報告するなどの行為を含む定期的な点検（四半期や半期に一度など）を実施することが推奨されます。

BCP上の問題点を平常時の運用な訓練の中で担当者が発見した場合に、適切に申告してBCPの改善に結びつけるプロセスもルールとして決めておくことが有効です。一度気づいた問題も、そこで記録して対応計画に取り込まないと、後任者には引き継がれず、次に発見するのは難しいことが少なくありません。

### この作業の留意点

従来の避難訓練はBCPとしても重要であり、継続すべきで、顧客、来客の誘導訓練は非常に重要です。また、重要情報の持出しも身の安全に問題がない限り検討します。さらに、建物から一時退去後、どのように建物の安全を確認するかなども検討しておくといでしょう。

## 2.12 見直しを行う

### なぜこの作業が必要か

BCPを経営環境の変化に的確に対応させていったり、新たな脅威に対応出来るようにしていくには、担当者レベルでの事務的な修正に止まらず、経営レベルでの見直しが不可欠です。見直しの結果から、経営者は、BCPの維持・拡充に必要な資源の割当ての決断や、次にBCPの策定に取り組む事業・業務分野の指示などを行うことができるのです。

〔⇒【様式31】BCPの見直し体制、【様式32】定期的なBCP見直し時のチェック項目に記入〕

### 作業方法

経営者は、平時の運用の状況、訓練の結果の報告を受けて、既存のBCPの維持・改善が十分に行われているかを確認するとともに、年度の事業計画などの立案に連動させて、BCPの内容を定期的に見直します。たとえば、対象となる事業を絞り込んで策定を始めた場合には、次に取り組む事業分野を定めます。また、災害・事故の想定対象を広げることも経営者の判断で行います。さらに、一度策定が済んだ部門では、定着を図り、備えの水準を継続的に改善する仕組みを組織として作り出していくことも経営者の責務となります。BCPの維持・改善を続けるためには、積極的に取り組んだ者の処遇上の配慮なども考えるべきでしょう。BCPの運用と継続的な見直しには、継続的に企業の一定の資源を割り当てていく必要があります。

### 3 記入様式

すでに地震防災応急対策計画等で作成済みのものがあれば、それを流用してもかまいません。ただし、BCPで必要となるポイントが網羅されているかどうか、慎重に検討して下さい。

なお、本モデルプランで作成される文書は、緊急対応計画、事前対策計画、訓練・維持改善計画という3つの計画に大きくまとめることができます。それに、分析・検討のための文書も含めると、以下のように整理できます。

実際に災害・事故が発生した際は、そのうちの緊急対応計画を活用し、事業継続を図ることになります。なお、従業員の具体的な行動については、各担当者のすべきことが具体的にわかる形に整理することが必要です。具体的な行動については、中小企業庁BCP策定運用指針 4.3「緊急事態の種類ごとの初動対応のポイント」が参考になります。

([http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level\\_b/bcppl\\_04\\_3.html](http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_b/bcppl_04_3.html))

緊急対応計画	様式28 緊急対応計画(事業継続に必要な項目と対応手順) 様式4 緊急時の対応体制と指揮命令系統 様式5 災害対策本部の設置 様式8 代替連絡拠点の概要 様式9 安否確認方法一覧表 様式6 従業員の連絡先 様式7 事業所からの避難要領 様式10 被災状況の確認 様式11 緊急連絡先リスト 様式12 応急対応メンバーのための備蓄 様式13 重要情報のバックアップ 様式14 東海地震に関連する情報発表時の対応 様式15 従業員携行カード
事前対策計画	様式27 事前対策計画
訓練・維持改善計画	様式29 教育・訓練計画 様式30 BCPの維持管理チェックシート 様式31 BCPの見直し体制 様式32 定期的なBCP見直し時のチェック項目

分析・検討シート	様式1 BCPの基本方針 様式2 BCPの策定・運用体制 様式3 直面する災害・事故 様式16 重要業務の選定 様式17 目標復旧時間の検討 様式18 被害の想定 様式19 重要業務の継続に必要な要素・資源 様式20 重要業務の継続の制約になりかねない要素・資源 様式21 重要業務の継続戦略(方法) 様式22 事業継続のために不可欠な人材と代理・応援者の確保計画 様式23 部品、材料、サービスなどの代替調達 様式24 情報・通信システムの停止リスクおよび代替策 様式25 代替拠点の一覧 様式26 重要な設備の代替確保一覧
----------	--

### 【様式 1】BCPの基本方針

BCPの基本方針
従業員・家族・来客の安全と安心を守る、顧客からの信用を守る、従業員の雇用を守るなど、従業員や取引先に向けて、経営者がBCPを策定する目的を意思表示します。 自社の経営理念などに関係づけることも有効です。

### 【様式 2】BCPの策定・運用体制

区分	部署・氏名

注 区分には、責任者、サブリーダー（必要に応じて複数）、各部代表、事務局などを記入した上で担当者を決め、組織横断的な体制を構築します。

### 【様式 3】直面する災害・事故

対象事業所〔                    〕

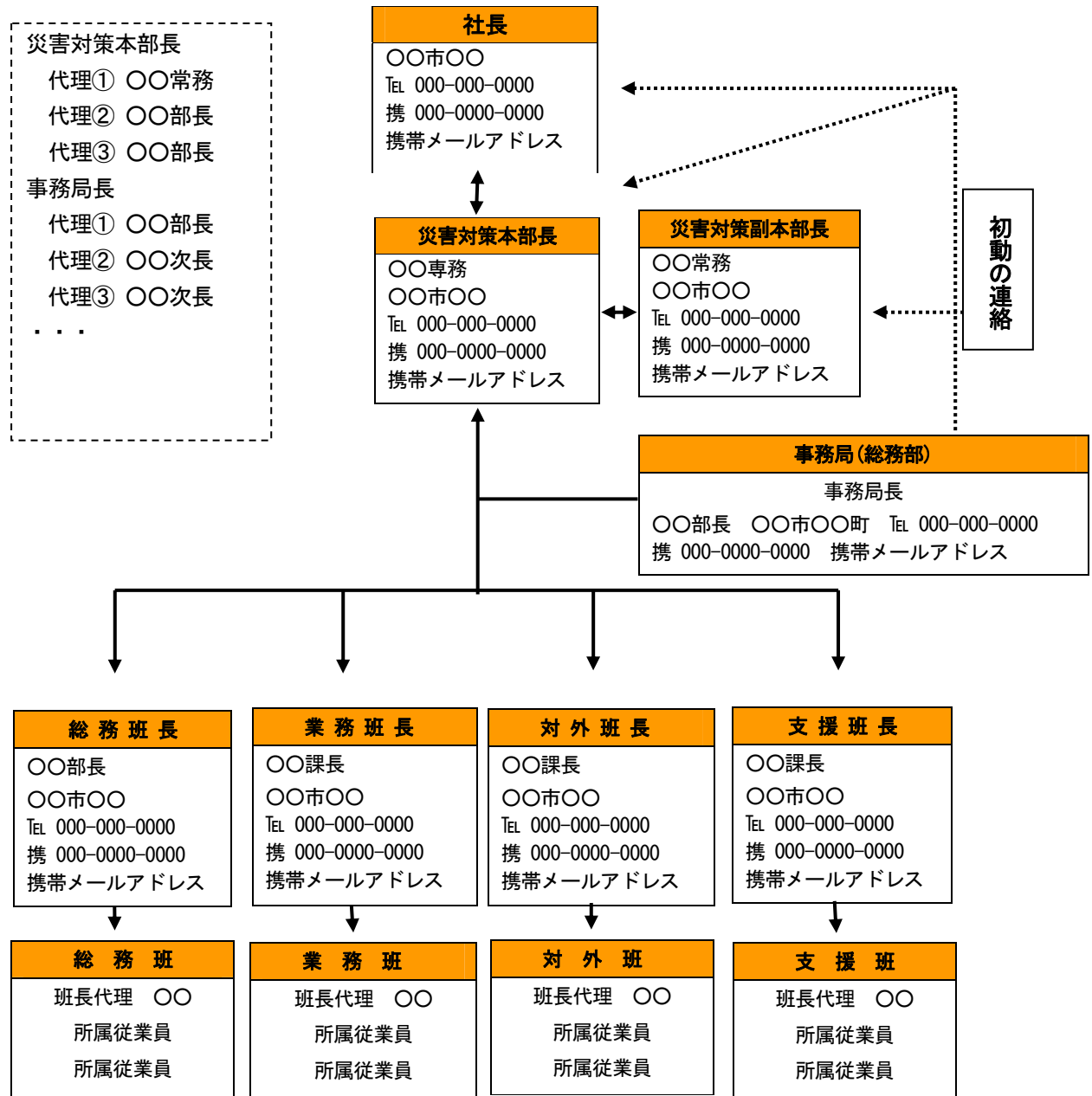
災害・事故の種類	概要	懸念される被害の種類	被害の概要 および程度	対応の 優先順位
地震				
津波				
河川氾濫				
感染症				
火災				
IT重大事故				
・・・				

注 例示すべての災害・事故を考える必要はありません。ただし、最低2～3の懸念される災害はあ  
るはずです。

対応の優先順位は、最初に対策を考えるものが選べれば、その他の順位は特につけなくてもかま  
いません。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-5 ページ。一部修正。

【様式 4】 緊急時の対応体制と指揮命令系統（例）



【参集要領】 1. 震度5弱（注：例示）以上の地震が発生した場合、事務局長・各班長は至急、対策本部へ集合。  
 2. 上記以外の災害、事故時は、事務局から各班の班長（部課長）へ連絡。  
 3. 上記連絡を受けた班長は、班内所属従業員へ別に定める連絡網にて連絡。

【班の業務】 1. 上記の班別は、あくまでも一例であり、以上のほかに復旧対策班、財務班などを設けるなど、企業ごとに合理的な班別編成を検討する。  
 2. 班ごとの業務を決め、それぞれ明記する。  
 3. 本部長、事務局長、班長等は、集まらない場合に備え、それぞれ第3順位まで決めておく。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」（4.0 版）1-11 ページ。



【様式 5】 災害対策本部の設置

災害対策本部の設置	
災害対策本部を設置する可能性がある脅威/状況	(例) 地震、台風、洪水警報
災害対策本部を設置する権限者	(例) 社長
災害対策本部を設置する権限者の代理者	(例) ○○専務 (その次に○○常務)
災害対策本部を設置する時期	(例) 震度5強以上の地震が発生したとき、○川が危険水位、・・・
災害対策本部を設置する場所	(例) 本社屋 (○○会議室)
災害対策本部の代替設置場所	(例) 本社工場内オフィス (○○会議室)
災害対策本部の要員	(例) 社長、専務、常務、総務部長、各部部長・・・
・・・	

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」(4.0 版)1-12 ページ。

【様式 6】 従業員の連絡先

氏名	部署 役職	住所	自宅 電話番号	携帯 電話番号	携帯メール アドレス	左記以外の 緊急連絡先	本人との 続柄

【様式 7】 事業所からの避難要領

会社から避難が必要となった場合に するべき事項	
集合場所	
集合場所責任者 (代理責任者)	
上記責任者の責務	
業務停止責任者 (代理責任者)	
上記責任者の責務	
避難解除責任者 (代理責任者)	
備考	

注 発災時の混乱や停滞を避けるために、隣接業者や社屋管理者などと共同で本様式を作成することが望まれます。避難場所の地図をコピーして、掲示しておいて下さい。非常口は明確にしておいて下さい。

## 【様式 8】 代替連絡拠点の概要

代替連絡拠点名		
緊急時	代替拠点緊急参集者及び役割	全〇名。 統括責任者、副統括責任者、被害状況確認、取引先 緊急連絡、安否確認・情報収集などの担当者を記入
	代替拠点設置の判断基準	震度〇の地震発生、〇川が危険水位、・・・
	電話、FAX、メールアドレス	
	携帯電話番号、携帯アドレス	
	代替拠点への移動手段	本社から～ A部長の自宅から～
	・・・	

注 拠点への地図、道順等が必要であれば備えます。また、拠点へ持ち込むものが必要であれば、リストにしておきます。

小規模企業なら緊急参集者は少数でもかまいませんが、2人以上にすべきです。

代行者は、人数の余裕がなければ、総括責任者以外は可能な範囲で決めれば十分です。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」（4.0 版）1-7 ページ。一部修正。

## 【様式 9】 安否確認方法一覧表

安否確認の責任者	責任者：                      代理者：                      担当者：
安否確認の担当体制	担当者（複数）
安否確認の実施場所	本社（〇〇部）                      代替実施場所 * 夜間・休日の場合の方法も記載することが望ましい。
安否確認の方法・手順	（電話や携帯電話が通じにくいことを考えて、携帯メールを積極的に活用することが望ましい。）
安否確認の発動条件	例：震度〇以上の地震
連絡が取れない場合の対応	例：近隣居住の従業員に実地に確認してもらう
死傷者が出た場合の社内情報共有方策	* 社長、幹部、関連部局への連絡ルールなど
・・・	

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」（4.0 版）1-15 ページ。

### 【様式 10】被災状況の確認

	被災状況	対応
来訪客・従業員・家族		
重要データ・書類・		
建物（事務所・工場・）		
社宅		
製造設備		
インフラ		
交通機関		
主要顧客の被災状況		
取引業者の被災状況		
周辺地域の被災状況		
・・・		

### 【様式 11】緊急連絡先リスト

連絡相手方名	連絡重要度	連絡先担当者	連絡方法
当社〇〇事業所	高	氏名 代理氏名	電話、携帯電話、FAX、電子メール、 携帯メール
取引先A社			
B銀行			
C商工会			
D電力			
・・・			

注 関係の公的機関にも連絡する必要がある場合もあります。

相手先には代替連絡拠点を事前に通知しておきます。それにより先方から連絡がつく可能性が高まります。

このリストの常備場所及び常時携帯すべき従業員を決めます。

災害用伝言ダイヤル 171、WEB171、携帯用災害伝言板を互いに使用する可能性があれば、それも記入します。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）1-8 ページ。一部修正。

【様式 12】 応急対応メンバーのための備蓄

品名	個数	保存期限	保管場所	管理責任者

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」（4.0 版）1-19 ページ。

【様式 13】 重要情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）

情報・文書名 （記録媒体）	担当部署 担当者	現在の バックアップ状況	実施すべき バックアップ対応
A 情報			
B 文書			
...			

注 現在のバックアップ状況には、方法と頻度、保管場所と移動方法などを記入します。  
実施すべきバックアップ対応には、今後実施する予定の対応方法、保管場所と移動方法、担当者、実施確認者、立ち上げ方法などを記入し、着実な実施を図ります。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」（4.0 版）1-21 ページ。一部修正。

【様式 14】 東海地震に関連する情報発表時の対応

①東海地震に関連する情報の入手・伝達方法		
入手方法		
従業員への伝達方法		
②東海地震に関連する情報発表時の対応		
情報の種類	就業時間中	夜間・休日
観測情報		
注意情報		
警戒宣言発令 （予知情報）		

注 次のような観点で対応を検討します。

＜観測情報・注意情報が出た際の対応＞

観測情報が出た際の情報収集・伝達の具体的な方法や、注意情報が出た際の自社の準備対応（情報収集、事業所等での安全対策、警戒宣言時・発災時の対応の確認等）について、具体的に定めます。

＜警戒宣言発令時の対応＞

・業務の継続・停止

（業務を停止・継続する範囲、停止までのプロセス、停止に伴う広報等情報連絡等）

・従業員の帰宅・招集

（従業員の帰宅方法、招集者の範囲、従業員への情報伝達、通勤方法、招集者の役割等）

・事業所等の安全対策

（対象となる危険物の特定、保安要員の指定・招集、安全対策のプロセス等）

・顧客対応（顧客の避難誘導、顧客への情報伝達等）

【様式 15】 従業員携行カード

必要事項を記入の上、全ての従業員に携行させます。定期入れや財布に納めておきます。  
(例) 命のパスポート

<p><b>3秒</b> 地震だ!</p> <p>地震からあなたと命を守る <b>命のパスポート</b> 静岡県</p> <p>●落ち遣け! ●身を守れ! ●避難しよう! 火元と出口確保</p> <p><b>3分</b> みんな無事か? ●近くにはは? 大騒で知らせる! 消火器を使い! バケツリーダー! ●奇麗に注意!</p>	
<p><b>1~2分</b> 揺れがおさまった</p> <p>高層や山、揺れが子居られる地域はすぐに避難 ●火元を確認! ●涼陰は大丈夫か! ●救を早く! ●非常退出し!</p>	
<p><b>5~10分</b></p> <p>●ラジオをつける! 15分間どわせれるぞ! ●初期、能主助の備を要知照! ●地震はなるべくはついで!</p> <p>避難のときは ■ラジオを聞く(電源は満充電) ■大切な持ち物(現金、貴重品の入った現金、印字機) ■印字機は電源が切れたら電池をすぐ換えて!</p>	<p><b>10分~数時間</b></p> <p>●みんなが消火活動! ●みんなが救出活動! 消火・救出が難しいときは消防署へ連絡! 簡単な手当ては自分で!</p>
<p><b>~3日</b></p> <p>●生活必需品は備蓄でまかなえ! 水・食料・ラジオ・ライト・非常薬箱 ●市町村へ注意! ●点検はやめよう! ●こわれと家に入らな! ●がまんし続けよう!</p>	
<p><b>避難生活になったら 3か条</b></p> <p>●自由な中心に! ●ルールを守れ! ●助け合い! 災害情報速報にこづかい</p>	

**東海地震速報情報**

地震発生に即時(震度5以上の震度)で震源、震度、震央、震源の深さ、M(マグニチュード)を伝えます。地震発生後、震度5以上の震度を伝えます。

**震度**は…  
●震源からの距離、震源の深さ、震源の大きさによって、震源からの距離が短いこと、震源の深さが浅いこと、震源の大きさが大きいことにより、震度が高くなる。

**東海地震注意情報**

震度5以上の震度が発生した場合、震源からの距離が長いこと、震源の深さが深いこと、震源の大きさが小さいことにより、震度が低くなる。

**震度**は…  
●震源からの距離、震源の深さ、震源の大きさによって、震源からの距離が長いこと、震源の深さが深いこと、震源の大きさが小さいことにより、震度が低くなる。

**東海地震予知情報**

東海地域の震度の予測は、震源、震度、震央、震源の深さ、M(マグニチュード)を伝えます。地震発生後、震度5以上の震度を伝えます。

**震度**は…  
●震源からの距離、震源の深さ、震源の大きさによって、震源からの距離が長いこと、震源の深さが深いこと、震源の大きさが小さいことにより、震度が低くなる。

あなたの家は、避難の必要地域ですか? ①津波が予想される ②山が崩れる恐れがある ③避難が必要でない地域	
避難場所	住所
氏名	性別
生年月日	職業
従業員番号	電話番号

自分の住所、勤務先、家族の住所、連絡先、家族の連絡先、家族の住所、家族の連絡先

**171** 171センター

171センターは、地震発生時に、171センターに電話をかけると、171センターから、地震発生場所、震度、震央、震源の深さ、M(マグニチュード)を伝えます。

東海の連絡先

静岡県庁 危機管理課 054-221-3694  
静岡県庁 危機管理課 054-221-3694  
静岡県庁 危機管理課 054-221-3694

東海地域の連絡先

静岡県庁 危機管理課 054-221-3694  
静岡県庁 危機管理課 054-221-3694  
静岡県庁 危機管理課 054-221-3694

注：静岡県危機管理部危機情報課「命のパスポート」  
<http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/bousai/toukei2/passport/index.html>

【様式 16】重要業務の選定

判断 要因 業務名	利益への 影響	売上への 影響	資金 繰り	得意先 との 関係	社会的 影響 ・批判	その他	重要度の 総合判断の順位 (更に、選定し たものに○)

注 要因ごとにどの程度影響が大きいのか数段階で評価しますが、利益や売上はできれば概算金額などで定量的に比較します。それぞれの判断要因は、あなたの会社にとって重みが異なるはずです。総合判断においてはその点を十分に考慮します。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」(4.0 版)2-3 ページ。

【様式 17】目標復旧時間の検討

判断 要因 業務名	重要度	現段階の対策で 可能と思われる 復旧時間	今後実施する 対策による 復旧時間の短縮見込み	目標復旧時間 (経営判断による)

注 「今後実施する対策による復旧時間の短縮見込み」は、おおまかなものでかまいません。後の作業で必要な対策が明らかになった段階で、ここに戻って考え直すことが可能です。

「目標復旧時間(経営判断による)」も、同様に後からここに戻って考え直すことが可能です。

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」(4.0 版)2-5 ページ。一部修正。

【様式 18】被害の想定

災害・事故の名称	想定する 災害・事故の度合	例 地震：震度〇、水害：水位 〇mなど
A 事業所		
事業所内の 被害	建物 1 設備①、設備②・・・	復旧に要する概算時間
周辺のライ フライン、イ ンフラ被害	電力、通信、ガス、上水道、下水道、道路・・・	復旧に要する概算時間
要員の確保	勤務時間中の場合、夜間、休日の場合	復旧に要する概算時間
主要な材 料・部品の確 保	材料 1：〇〇が途絶するので、その復旧まで確保不 可能 材料 2：・・・	復旧に要する概算時間
重要業務 A	使用する設備①が～のため、その復旧まで停止。 不可欠な電力が～のため、・・・ 道路が～のため、不可欠な材料〇が～のため・・・	復旧に要する概算時間
重要業務 B		
B 事業所		
・・・	・・・	

出典：NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」(4.0 版)2-10 ページ。一部修正。

【様式 19】 重要業務の継続に必要な要素・資源

重要業務の名称：					
個別業務 1 A工場の①ライン	要素・資源	被害、調達の困難さ	事業継続への 影響度合	代替の可能性	支障度
	従業員	出勤できる人数 現場指揮者 不可欠な技術者の状況	対応能力が半減～	すぐには難	大
	施設	工場建物の損傷は軽度	軽微	—	—
	設備	設備①については～ 設備②については～ ・・・			
	原材料、部品	原料①については～、 部品①については～、 ・・・			
	情報機器				
	各ライフライン	電気については～、			
	輸送手段				
	・・・				
個別業務 2					

注 関係する従業員に対して調査を依頼し、回答をとりまとめます。

制約となる要素・資源の例：工程・部門、物流、キーパーソン、データ、システム、製品製造に用いる機械、金型、工具、原料など。

出典： NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)2-13ページ。

【様式 20】重要業務の継続の制約になりかねない要素・資源

重要業務の名称：					
必要な要素・資源	必要数量	供給社名	当社部署・担当者	連絡先	代替調達の可能性

注 【様式 S】であげた要素・資源のうち、重要業務を継続するのに制約となりかねないものについてリストアップする  
 出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-13ページ。

【様式 21】重要業務の継続戦略（方法）

重要業務	目標復旧時間	自前での継続の可否	他者への依頼による継続の可否	継続方法		
		可・不可	可・不可	誰が：	どこで：	どうやって：

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-16ページ。

36

【様式 22】事業継続のために不可欠な人材と代理・応援者の確保計画

重要業務の名称：			
業務 1 A工場の①ライン	人材の種類	氏名	代理・応援者の確保計画・確保対策の実施状況（あれば）
	統括責任者		代理者を早急に社内にて育成
	管理技術者		
	〇〇技能者		
	・・・		

注 代理者、応援者の確保計画には、その氏名、訓練計画、応援の依頼先、調整状況などを記載します。  
 遠隔地からである場合、その移動手段も検討します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-18ページ。



【様式 23】 部品、材料、サービスなどの代替調達

区別・社名	関係	連絡先・担当者	代替調達の的方法	代替調達の連絡先 (代替先がない場合は現在の状況)
得意先 1 : A 社	製品 A の販売先	電話、メール、氏名	—	
得意先 2 : B 社	製品 B の販売先	〃	—	
協力会社 1 : C 社	部品 A の納入者	〃	D 社に依頼	企業名、電話、メール、氏名
協力会社 2 : D 社	部品 B の納入者	〃	代替調達先なし	
資材会社 1 : E 社	資材 A の納入者	〃	M 社から調達	企業名、電話、メール、氏名
ライフライン 1 : F 電力	電力供給者	〃	自家発電装置使用	
ライフライン 2 : G ガス	ガス供給者	〃	プロパンガス導入	企業名、電話、メール、氏名
輸送 1 : H 運輸	製品 A 輸送者	〃	I 運輸に依頼	
輸送 2 : I 運輸	部品 A 輸送者	〃	H 運輸に依頼	
情報 1 : J 社	情報機器・ソフトリース	〃	同社と緊急リース契約	
資金 1 : K 銀行	融資者	〃	公的金融機関	企業名、電話、メール、氏名
設備メンテ : L 社	設備 A のメンテ業者	〃	代替調達先なし	別紙へ
...				

注 重要業務に不可欠な外部資源について、代替調達先の有無を確認し、ない場合には確保できるか検討します。

調達先が 2 社以上でも近接地域なら、遠隔地の代替調達先が必要です。

代替調達先がない場合は、継続して調査するとともに、調達先の事業継続対策の実施状況、緊急時の応援計画などを記載します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」（4.0版）2-21ページ。

【様式 24】 情報・通信システムの停止リスクおよび代替策

システムの名称	担当部署	契約区分 契約先	災害・事故時の 継続性の評価	二重化の方法案	効果	費用
受注・発送 システム	〇〇部	自社設備 △△(株)	自社のサーバーに バックアップがな い	案 1) バックアップサー バーをリースで導入 案 2) . . . . .	システムの作動中断から 半日で復旧可。必要な担当 人員の増加はわずか。 . . .	年間〇〇万円のリー ス代 . . . . .
. . .						

注 自社設備、賃貸、利用契約等の区分でリストを作成します。

賃貸、利用契約の場合、サービス供給会社の事業継続の対応も盛り込みます。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)2-23ページ。

【様式 25】 代替拠点の一覧

平時の拠点名 場所	拠点責任者 担当者	代替拠点名 場所	代替拠点立上げ 責任者・担当者	代替拠点立上げの 判断基準	. . .

注 代替拠点で使用する設備、要員の移動手段等も、必要に応じて記載します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)2-26ページ。一部修正。

【様式 26】 重要な設備の代替確保一覧

事業所名 [ ]

代替が必要な 設備名	担当者	代替 設備名	設置場所	代替設備の 準備状況	代替設備 担当者	代替開始の 手順	. . .

注 確保すべき要員、部品、資材等があれば、必要に応じて記載します。

出典：NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)2-26ページ。一部修正。

【様式 27】 事前対策計画

対策の内容	実施時期	現状の問題点	対策後の改善内容	必要資金、調達方法
避難路のサイン表示	半年後	工場内の避難路がわかりにくい	避難路にサインを表示し、ホームページにも掲載	〇万円 自己資金で対応
資材の代替調達先	1年後	調達先が1社のみ	遠隔地の〇県〇市で調達先を1社確保	〇万円（調査経費） 自己資金で対応
サーバーの停電対策	1年後	突然の停電でデータが破損する可能性あり	無停電装置を購入し、正常終了させる。継続稼働はできないが、データの破損は防げる	〇万円 自己資金で対応
A事業所の耐震強化	3年後	震度5強以上の地震で全壊のおそれあり	震度6強に耐えることができる	〇億円 公的金融機関と相談。不足は〇銀行から借入
水害時の浸水防止工事				
機械等の転倒・落下防止				
災害対策用発電機の購入				
防災倉庫の建築				
災害対策用通信施設の整備				
・・・				

出典：(社)全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」(平成21年4月)付属資料 地域建設企業の事業継続計画(簡易版)作成例25ページ。一部修正。

【様式 28】緊急対応計画（事業継続に必要な項目と手順）

1. 就業時間内の場合

時間	対応手順	備考
直後	来訪者・従業員等の負傷者対応・避難誘導	
直後	初期消火、二次被害の防止	
直後～数時間	従業員・来訪者の安否確認	
直後～数時間	被害状況の調査	
1～数時間	災害対策本部の立ち上げ、重要関係先との初動連絡	
数時間～半日	BCP発動の判断	
数時間～半日	重要業務の実施可能時間の見積もりと実行指示	
数時間～半日	社内の対応体制の整備	
1～3日	（本社が使用できない場合）代替業務拠点の確保	
1～3日	事業継続に必要な要素・資源の確保	
〇日～〇週間	施設・設備、データ等の復旧作業	
〇日～〇週間	取引先への連絡・調整、重要業務の再開、今後の活動の検討	
…		

出典：（社）全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」（平成 21 年 4 月）  
25～26 ページ。一部修正。

2. 夜間・休日の場合

時間	対応手順	備考
直後	自己及び家族の安全確認	
直後～1時間	緊急参集、幹部所在確認	
直後～数時間	初期消火、被害状況の調査、二次被害の防止	
直後～数時間	従業員の参集状況及び安否確認	
1～数時間	災害対策本部の立ち上げ、重要関係先との初動連絡	
数時間～半日	事業継続の判断	
数時間～半日	重要業務の実施可能時間の見積もりと実行指示	
数時間～半日	社内の対応体制の整備	
1～3日	（本社が使用できない場合）代替業務拠点の確保	
1～3日	事業継続に必要な要素・資源の確保	
…		

注 この手順には、各時点までに実施することが不可欠で、かつ、現状の準備で実施できる内容を記入します。上記対応手順を参考に、あなたの会社に適した項目を設定して下さい。

2日～数日後からは、上記の2つの表を一本化して記述して構いません。

出典：（社）全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」（平成 21 年 4 月）  
25～26 ページ。一部修正。

【様式 29】教育・訓練計画

区分	項目	目標	対象者 (本年度)	時期・頻度 (本年度)
教育	BCPセミナー	BCPの概要と発動時の対応	新卒の従業員	〇月(計〇日間)
訓練	机上訓練	2時間以内に完了	〇〇生産部	9月X日の就業時間外
...				

【様式 30】BCPの維持管理チェックシート

チェック時期： 年 月 (四半期ごとに実施)

点検項目	担当部署	統括部署	チェック
自社の人事異動、組織変更による指揮命令系統、安否確認の登録データに変更がないか			<input type="checkbox"/>
関係先の人事異動により、電話番号やメールアドレスに変更がないか			<input type="checkbox"/>
新たな重要取引先ができた場合、BCPに織り込んでいるか			<input type="checkbox"/>
...			<input type="checkbox"/>

注 このほか、データバックアップの確認や非常用電源・通信手段の有効性などのチェックも必要です。あなたの会社のBCPに適した項目を設定して下さい。

出典：(社)全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」付属資料  
地域建設企業の事業継続計画(簡易版)作成例28ページ。一部修正。

【様式 31】BCPの見直し体制

見直し時期	定期	不定期
	毎年の災害時の対応確認訓練後、10月に実施	業務拠点の変更、主要取引先の大きな変更があった場合
見直し体制	メンバー：社長、専務、常務、各部長、関連部課長 事務局：〇〇部〇〇課	
...		

出典：(社)全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」(平成21年4月)付属資料  
地域建設企業の事業継続計画(簡易版)作成例29ページ。一部修正。

【様式 32】定期的なBCP見直し時のチェック項目

点検項目	点検時期	担当部署	統括部署	チェック
事前対策は、計画通り確実に実施されたか。	〇月			<input type="checkbox"/>
過去1年間に実施した事前対策等を踏まえた計画全般の見直しを行ったか。	〇月			<input type="checkbox"/>
...				<input type="checkbox"/>

注 このほか、外部の前提条件や環境変化への対応や訓練の実施状況、実施未定の対策に関する予算化を検討、取引先等との事業継続のための連携の進捗などのチェックも必要です。あなたの会社のBCPに適した項目を設定して下さい。

出典：(社)全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」(平成21年4月)付属資料  
地域建設企業の事業継続計画(簡易版)作成例29ページ。一部修正。

## 4 参考資料

### (1) 参考文献

- ① 中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)策定運用指針」(平成18年2月)  
(<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>)
- ② NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」(4.0版)  
(<http://www.bcao.org/data/01.html>)  
\* なお、本ガイドから本モデルプランへの引用について、同機構の了解済み。
- ③ (社)全国建設業協会「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」(平成21年4月)  
(<http://www.zenken-net.or.jp/zenken-jktebiki/index.html>)

### (2) 添付資料(次ページ以降に掲載)

【資料1】静岡県BCP普及研究会

【資料2】BCP指導者養成講座

【資料3】東海地震に関連する情報体系

【資料4】ハザードマップ

【資料5】社外教育・訓練方法

【資料6】災害時発動型保証予約システム(BCP特別保証)

## 【資料 1】 静岡県BCP普及研究会

### 1 概要

静岡県BCP普及研究会は、企業、大学、民間、行政等が連携し、BCP（事業継続計画）をはじめとする企業防災情報の交換や県内企業へのBCP普及のための交流の場（サロン）を設置することにより、BCPに対する取組の普及に寄与することを目的としています。

本研究会では、BCP普及に関する情報提供として、BCP策定事例に関する情報、ライフラインの復旧対応、企業へのBCP普及（支援）活動事例などをテーマに話題提供、及び質疑・意見交換等を行うとともに、BCP普及のための課題検討として、BCP指導者養成、中小企業への普及方策、県BCPモデルプランのバージョンアップに関する検討等を行うこととしており、会員を対象とした定例会を2カ月に1回程度開催します。

開催内容、テーマは回によって変わるため、その都度、会員に参加を募りますので、御関心のある回のみに参加していただいても結構です。



### 2 研究会への入会方法

入会を希望される方は、入会申込書に必要事項をご記入の上、下記事務局までFAX又は、Eメールでお申し込み下さい。＜随時受付＞ 入会及び、会費は無料です。

静岡県BCP普及研究会 事務局(静岡県経済産業部商工業局商工振興課内)  
〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町9番6号  
TEL : 054-221-2990 FAX : 054-221-3216  
Eメール : [ssr@pref.shizuoka.lg.jp](mailto:ssr@pref.shizuoka.lg.jp)

入会申込書、研究会会則、研究会の活動内容等は、次のURLを御覧下さい。  
<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/fukyuukenkyuukai.html>

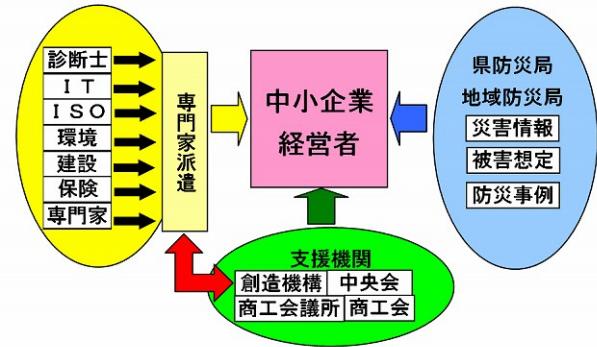
## 【資料2】BCP指導者養成講座

### 1 概要

国が2008年1月に実施した企業のBCPに関する実態調査では、BCP策定時の課題（阻害要因）として最も多いのが「策定に必要なノウハウ・スキルがない」と報告されており、企業がBCPを策定する際、専門家のアドバイスなしで行うことは大きな困難を伴います。

静岡県では、企業のBCP策定への取組みを支援するため「BCP指導者養成講座」を開催し、BCP策定について相談や指導ができる人材の養成を行っています。

診断士等の専門家、県職員等の受講者が、企業からの要請に幅広く対応し、BCP策定時の問題解決に役立てて頂けるようサポートします。



- ### 2 BCPに関する相談、セミナー講師等の依頼
- 企業等の皆様で、BCPに関する相談、セミナー講師等を依頼したい方は、本講座の修了者へ直接御連絡下さい。

なお、本講座の修了者が、BCPに関する相談、助言等を有償で行う場合は、県内産業支援機関の専門家派遣制度等の対象となる場合があります。詳しくは、各支援機関へお問い合わせ下さい。

### 3 BCP指導者養成講座の修了者

静岡県のホームページに、本講座修了者の氏名、連絡先及び、主な活動地域等を掲載しています。

詳しくは、次のURLを御覧下さい。

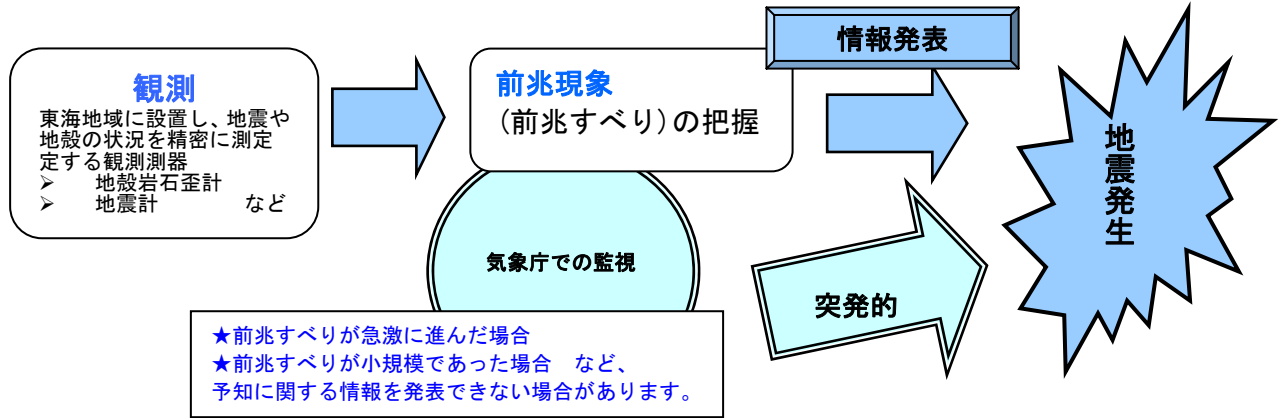
<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/youseikouza.html>



## 【資料3】東海地震に関連する情報体系

### 1 地震予知と観測体制

東海地震の予知は、気象庁などの国の機関が中心となり、歪計などの観測機器を設置して24時間体制で監視を行い、観測データの変化をとらえ、それが直ちに東海地震の発生に結びつくかどうか判定しようとするものです。



※前兆すべりとは？

プレート境界は普段は強くくっついていますが、東海地震の前には少しずつすべり始め、最終的に大きくずれて東海地震となる、と考えられています。この前兆的なすべり現象が前兆すべりです。

### 2 東海地震に関連する情報

気象庁では、最近の地球科学の知見により、前兆すべりによる変化に沿った現象が観測されている場合には、警戒宣言よりもある程度前に今後の推移について説明可能な段階が設定できると考え、平成16年1月5日から新たな「東海地震に関連する情報」の運用を開始しました。

新しい情報体系では、危険度が低い情報から順に「東海地震観測情報」→「東海地震注意情報」→「東海地震予知情報」が発表されます。

「東海地震観測情報」は、観測された現象が東海地震の前兆現象であると直ちに判断できない場合等に発表され、この段階では平常通りの生活が続けられます。

「東海地震注意情報」は、観測された現象が東海地震の前兆現象である可能性が高まった場合に発表され、応援部隊等の派遣準備や児童・生徒の帰宅等の準備がとられ、住民は不要・不急の旅行や出張の自粛等をするとともに、テレビ・ラジオ等の情報に注意し、行動する必要があります。

### 3 警戒宣言

さらに異常が進み、東海地震が発生しそうだという場合には、気象庁長官が内閣総理大臣に「地震予知情報」として報告します。

「地震予知情報」を受けた内閣総理大臣は、閣議を開き、「警戒宣言」を発することになります。

「警戒宣言」とは、マグニチュード8程度の大地震（東海地震）が発生することが予想されるという警告であり、「大規模な地震の発生に備えて、安全の確保や準備を行ってください」という指示です。

「警戒宣言」の発令により、地震防災対策強化地域やその周辺地域全体が本格的な防災態勢に入り、鉄道や道路については強化地域への進入が禁止され、避難対象地区の住民は速やかに避難地に避難することになります。

### 東海地震観測情報

- 防災対応は特にありません。
- 国、県、市町等では、情報収集連絡体制がとられます。



### (防災準備行動開始)

### 東海地震注意情報

- 東海地震に対処するため、以下のような防災の準備行動がとられます。
  - ◇ 必要に応じ、児童・生徒の帰宅等の安全確保対策を行います。
  - ◇ 救助部隊、救急部隊、消火部隊、医療関係者等の派遣準備が行われます。



テレビ・ラジオ等の情報に注意し、県、市町等の防災計画に従って行動して下さい。



### 東海地震予知情報・警戒宣言

- 地震災害警戒本部が設置されます。
- 津波や山・がけ崩れの危険地域からの住民避難や交通規制の実施、百貨店等の営業中止などの対策が実施されます。



市役所や町役場の広報用スピーカーやサイレン、広報車、テレビ・ラジオ等の情報に注意し、東海地震の発生に十分警戒し、「警戒宣言」及び県、市町等の防災計画に従って行動する必要があります。

## 4 警戒宣言が発令されたときの社会状況

警戒宣言が発せられると、公共交通機関の運行が停止するなど、社会活動が大幅に制限されます。各施設等の実情に応じて、「東海地震注意情報」の発表時から、地震に備えた行動を開始する必要があります。

また、警戒宣言が発せられると、皆一斉に準備行動を起こすため、大変な混乱が生じることが予想されますので、社会状況を的確に捉えた迅速かつ安全な行動を心がける必要があります。

電気・ガス：使用可能（できるだけ使わない）

水道：使用可能（普段から水をためておく）

電話：必要に応じ一般通話制限。ただし、緑色、オレンジ色及びグレーの公衆電話からの通話は確保される。

バス：付近の安全なところまで走行し、運行を中止する。

鉄道：最寄りの駅等付近の安全なところまで走行し、運転を中止する。

道路：緊急輸送路・避難路を確保するため交通規制がされる。車は徐行運転。

劇場・デパート：原則として営業停止（食料・飲料水、生活必需品や家具転倒防止器具等の防災用品、防災機材を販売する施設で、建物の耐震性等の安全性が確保されている場合は、各店舗の判断により営業を継続できる。）

病院：外来診療中止

銀行：原則として営業は中止するが一部のATM（現金自動預払機）は使用可能

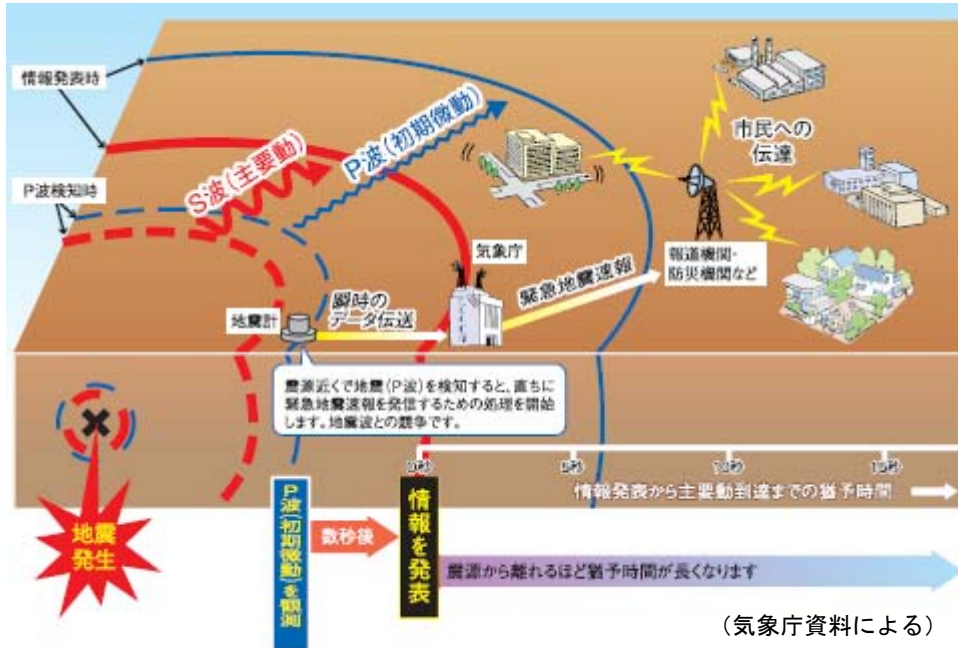
幼稚園・学校：閉園、閉校。園・学校にいる園児・児童生徒は原則として帰宅又は保護者に引き渡す。

## 5 緊急地震速報

### (1) 緊急地震速報とは

緊急地震速報とは、震源に近い観測点で観測された地震波を解析して、間もなく強い揺れが来ることを、強い揺れが来る前に知らせる情報で、気象庁から発表されます。

緊急地震速報は、地震の揺れを震源に近いところで捉えてから発表される情報です。このため、緊急地震速報の発表から強い揺れが到達するまでの時間は、数秒から数十秒程度で、震源に近い場所では揺れに間に合わない場合があります。



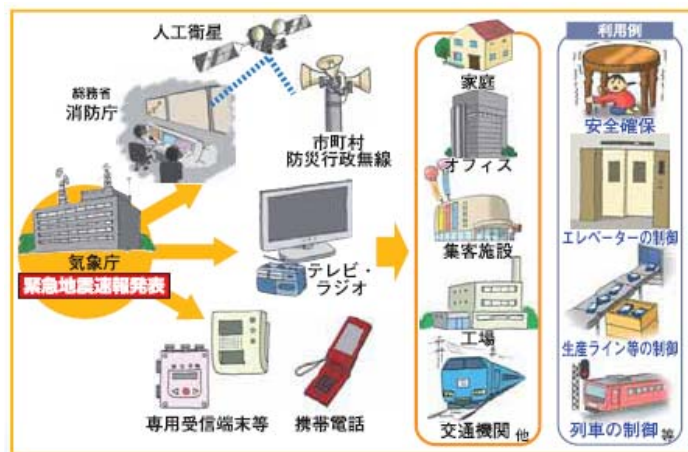
緊急地震速報から強い揺れが到達するまでの時間は短いものですが、この間にオフィスや工場、作業現場などで従業員の身の安全を図ったり、工場の生産ライン等の制御を行うことにより、被害の防止、軽減が可能となります。

### (2) 入手方法

緊急地震速報は、テレビ、ラジオで放送されます。また、携帯電話での配信や防災行政無線による放送も一部が始まっています。

緊急地震速報を配信している事業者から、インターネットや専用端末で直接受信することもできます（有料）。

この場合、揺れの大きさや揺れ始めるまでの時間を知らせたり、機器の自動制御をするなどのより高度な利用が可能となります。



（気象庁資料による）

出典 静岡県危機管理部危機情報課『事業所の地震防災対策』（改訂版）  
<http://www.e-quakes.pref.shizuoka.jp/hondana/pdf/227-2007/index.htm>

## 【資料4】ハザードマップ

### 1 ハザードマップとは

ハザードマップとは、地震や洪水など自然災害による被害等を予測し、被害のおそれがある場所を地図上に示したものです。自然災害の被害の範囲についてその境界を保証するものではなく、また、それ以外の範囲でも災害が発生する可能性があります。

ハザードマップを利用することにより、自然災害による影響をある程度予測することができ、事前に対応策を検討する際の目安になります。

地盤情報や緊急輸送路、避難所の所在地を含め地図化しているものや、防災マップとして公開しているものもあります。

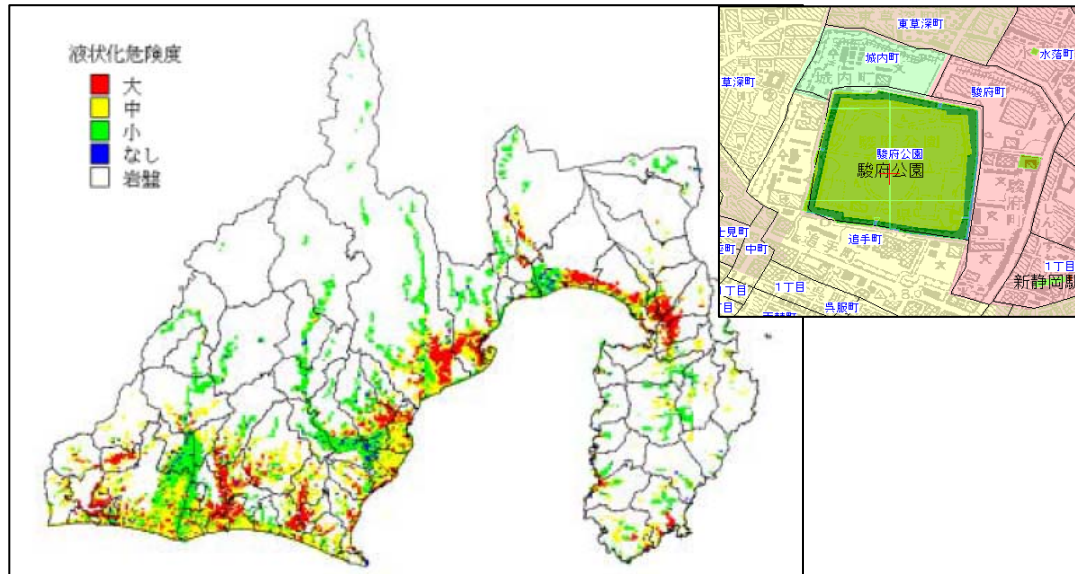


図 東海地震の液状化分布（静岡県第3次地震被害想定）

### 2 表 ハザードマップ

名称	概要	公表者	種類
第三次地震被害想定GISシステム	【内容】静岡県第三次地震被害想定結果を、GIS（地図情報システム）を用いてご覧いただけます。 【URL】 <a href="http://bousai-shizuoka.jp/index.htm">http://bousai-shizuoka.jp/index.htm</a>	静岡県	地震 津波 土砂 他
浸水想定区域図	【内容】洪水時に堤防が破堤防または溢水したという仮定のもとで作成した「浸水想定区域図」を公表しています。 【URL】 <a href="http://www.pref.shizuoka.jp/kensetsu/ke-320/measures/measures02_2.html">http://www.pref.shizuoka.jp/kensetsu/ke-320/measures/measures02_2.html</a>	静岡県	水害
土砂災害情報マップ	【内容】土砂災害危険箇所とは、大雨や地震の時などに土砂災害による被害のおそれがある場所のことです。 【URL】 <a href="http://sabougis.pref.shizuoka.jp/shizuokasabo/">http://sabougis.pref.shizuoka.jp/shizuokasabo/</a>	静岡県	土砂
ハザードマップポータルサイト	【内容】「ハザードマップ実態調査」以降、市町村からの情報を平成21年11月30日時点で更新し、インターネットで公開しているハザードマップのURLへ直接リンクしています。 【URL】 <a href="http://www1.gsi.go.jp/geowww/disapotal/publicate/index.html">http://www1.gsi.go.jp/geowww/disapotal/publicate/index.html</a>	国土交通省	水害 津波 土砂 他
富士山火山ハザードマップ	【内容】富士山が噴火した時、市民や防災機関の火山防災対策の基礎として、重要であると思われる被害の影響等の情報を記載しています。 【URL】 <a href="http://www.city.fujinomiya.shizuoka.jp/bosai/hazardmap.htm">http://www.city.fujinomiya.shizuoka.jp/bosai/hazardmap.htm</a>	富士宮市	他

## 【資料5】社外教育・訓練方法

BCPの実効性を高め、経営環境の変化に対応し計画の見直しを的確に行う等、BCPをより効果のあるものとするためには、教育や訓練が重要となります。

### 1 社外教育

BCP、災害等に関する知識や最新情報については、社外で開催されるBCPセミナーや講習会に参加したり、ガイドラインを活用するなどして積極的に収集しましょう。

表1 外部講習会等の例

講習会等	概要
静岡県BCP普及研究会	【内容】企業、大学、行政等が連携し、BCP関連最新情報の提供や意見交換などを定期的開催。 【費用】無料 【URL】 <a href="http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/fukyuukenkyuukai.html">http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/fukyuukenkyuukai.html</a>
BCAO認定 事業継続主任管理者試験 事業継続准主任管理者試験 事業継続初級管理者試験	【内容】実務に必要な知識の習得、役割の理解、事業継続で活躍する人材の育成を目的に、テストと講習を合わせて実施。 【費用】有料（受験料） 【URL】 <a href="http://www.bcao.org/shiken/index.html">http://www.bcao.org/shiken/index.html</a>
静岡県地域防災力強化 人材育成研修	【内容】従業員及び顧客の安全確保、二次災害の防止等事業所の災害対策等の講習他 【費用】無料（静岡県内に所在する事業所の防災担当者等を対象） 【URL】 <a href="http://www.pref.shizuoka.jp/bousai/jinzaiikusei.html">http://www.pref.shizuoka.jp/bousai/jinzaiikusei.html</a>
防災士 （日本防災士機構）	【内容】災害から自分を守る（自助）、地域で活動する（協働・互助）、災害発生の仕組みを学ぶ（科学）、災害の状況を知る（情報）、災害の知識・技術を深める、命を守る。 【費用】研修機関によって異なるがおおよそ5～6万円程度 【URL】 <a href="http://www.bousaisi.jp/">http://www.bousaisi.jp/</a>

表2 参考となる政府等のガイドラインの例

発行元	概要
内閣府	【名称】事業継続ガイドライン 第二版（平成21年11月） 【URL】 <a href="http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/">http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/</a>
中小企業庁 経営安定対策室	【名称】中小企業BCP策定運用指針（平成18年2月） 【URL】 <a href="http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/">http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/</a>
経済産業省	【名称】事業継続計画（BCP）策定ガイドライン 【URL】 <a href="http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/sec_gov-TopPage.html">http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/sec_gov-TopPage.html</a>
国土交通省 関東地方整備局	【名称】建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド（平成19年12月） 【URL】 <a href="http://www.ktr.mlit.go.jp/ktr_content/content/000011792.pdf">http://www.ktr.mlit.go.jp/ktr_content/content/000011792.pdf</a>
農林水産省	【名称】新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント（平成21年6月） 【URL】 <a href="http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/pdf/shiniful.html">http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/pdf/shiniful.html</a>
NPO法人 事業継続推進機構	【名称】中小企業BCPステップアップ・ガイド 【URL】 <a href="http://www.bcao.org/">http://www.bcao.org/</a>

## 2 訓練方法

BCP訓練は、従業員が災害発生時の対応を身に付けるとともに、現時点のBCPの問題点を明らかにし修正や見直しを行うなど、BCPの実効性を高めるのに有効です。

訓練を行うに当たっては、まず目的を明確にします。計画の有効性の確認、個別手順の確認、全体の流れの確認など訓練の目的を設定し、それに適した訓練手法を選びます。あわせて、訓練で確認すべき項目や、訓練の範囲（想定する状況、対象者、対象組織、地域など）をあらかじめ明確にし、訓練内容をレベルアップしつつ定期的実施しましょう。

企業単独に止まらず、組合や工業団地等で共同訓練を行うことも有効です。

表 BCP訓練の手法

分類	手法・方法	概要
図上訓練 (机上訓練)	シミュレーション訓練 (テーブルトップエクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訓練の進行・とりまとめ役（ファシリテータ）より、一定の状況を提示し、対応や意思決定すべき項目と内容等を確認する。</li> <li>・ 計画の課題を洗い出す。</li> </ul>
	模擬災害演習 (モックディザスタ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファシリテータが、災害が発生してからの状況を時系列で世の中の状況などを含めて提示し、訓練参加者は、擬似的に災害時の体験をする。</li> <li>・ 新たな課題への気づきを促す。</li> </ul>
	図上演習 (ファンクショナルエクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 演習の指導役（コントローラ）が、時間の経過ごとに、変化していく状況を提示し、訓練参加者はそれぞれの役割が求められる対応や意思決定等を参加者相互で対話形式に交換する。</li> <li>・ 被災時の対応能力を高める。</li> </ul>
実働訓練	BCP手順確認訓練 (ウォークスルー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作成した計画をもとに、手順を確認し、代替先への移動、準備している資源の確認を行う。</li> <li>・ BCPの内容や課題を確認する。</li> </ul>
	実働訓練 (ドリル)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要な要素となる項目について、何度も繰り返し、反復して身につける。</li> <li>・ 機器の使い方やデータ復旧手順、被災時の避難行動等を確認する。</li> </ul>
	総合演習 (フルスケールエクササイズ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 図上訓練＋実働訓練を組み合わせたもの。模擬負傷者の救護、搬送や代替事務所に実際に移動しての業務再開などを行い、決められたRTOとの比較や計画上の実効性等から、対応力を確認する。</li> <li>・ 人員、機材等の全てのリソースを含め、被災時の行動を確認する。</li> </ul>

## 【資料6】災害時発動型保証予約システム（BCP特別保証）

静岡県信用保証協会では、BCPを策定した中小企業向けに、事前申込をして、承認を受けることによって、災害発生時の事業継続支援・復旧支援が受けられる災害時発動型保証予約システム（BCP特別保証）を取り扱っています。制度の概要については下記のとおりとなります。

表1 事前申込(概要)について

項目	内容
資格要件	BCP（事業継続計画）を作成している中小企業者 ※ただし、策定するBCPは、「中小企業BCP策定運用指針」、もしくは「静岡県事業継続モデルプラン」に準拠している必要があります。
相談受付窓口	協会への直接相談及び、金融機関・商工会議所、商工会、中小企業団体中央会を通じての相談となります。
申込方法	通常の事前申込と同様です。 ただし、BCP（事業継続計画）の添付が必要になります。
利用制度	激甚災害保証制度を利用します。
保証限度額	2億8千万円（うち無担保8千万円） ※8千万円以内でも担保が必要な場合があります。
保証料等	事前申込（保証予約）時には保証料は発生しません。
取扱金融機関	静岡県信用保証協会が約定を締結している金融機関。
有効期限	原則として、事前内定通知書発送日から1年間とします。
更新手続き	有効期限到来後、直近の決算書、BCP等必要書類を添付し、申込書（事前）を再提出します。

表2 本申込(概要)について

項目	内容
取扱期間	激甚災害の指定があった日から政令で定められた期日までとなります。 ただし、取扱期間中に貸付を実行することが定められています。
資格要件	激甚災害について、災害救助法が適用された地域に事務所または営業所を有し、かつ災害を受けた中小企業者であることが要件となります。
資金用途	被災中小企業者の「事業の再建に必要な資金」とします。 ※保証に際しては、資金用途の確認が必要になりますので、ご注意ください。

※ご利用にあたっては、保証協会の審査があります。ご希望に添えない場合がありますので、ご了承ください。

※詳細につきましては、静岡県信用保証協会各営業店にお問い合わせください。

【本店営業部】TEL 054-252-2121 【浜松支店】TEL 053-458-1212 【沼津支店】TEL055-926-0100

\*\*\*\*\*

編集・発行

静岡県経済産業部 商工業局商工振興課

〒420-8601 静岡市葵区追手町9番6号

TEL : 054-221-2990      FAX : 054-221-3216

E-mail : [ssr@pref.shizuoka.lg.jp](mailto:ssr@pref.shizuoka.lg.jp)

\*\*\*\*\*