

目次

1. 背景・目的	
1-1. 本テキストの目的	p.3
1-2. 簡易版事業継続計画（簡易版BCP）とは	p.4
1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響	p.5
1-4. BCPの策定状況	p.14
1-5. BCPの重要性	p.16
2. 事業継続計画の策定	
2-1. 事業継続計画の全体像	p.24
2-2. 事業継続計画の策定	p.31
2-3. 事業継続計画の策定（事業継続の目標）	p.33
2-4. 事業継続計画の策定（事業継続の内容）	p.41
2-5. 事業継続計画の策定（実施時期等）	p.62
2-6. 事業継続計画の見直し	p.63
3. 需要変化への有効な追加対応の検討	
3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化	p.66
3-2. コスト削減・経費の見直し	p.73
3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討	p.81

1. 背景・目的

1-1. 本テキストの目的



不測の事態（危機・災害など）の発生に備え、事業継続計画の策定を行う

01 事業継続計画の重要性や考え方をご理解いただくこと

02 事業継続計画の策定に向けて、具体的な検討事項をご理解いただくこと

03 パンデミック（新型コロナウイルス感染症等の流行）が発生した際の、需要変化への有効な追加対応の検討についてご理解いただくこと

1-2. 簡易版事業継続計画（簡易版BCP）とは

簡易版事業継続計画の特徴

- 事業継続計画（BCP）：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。（経済産業省中小企業庁「中小企業BCP運用指針」より抜粋）

事業継続計画の特徴

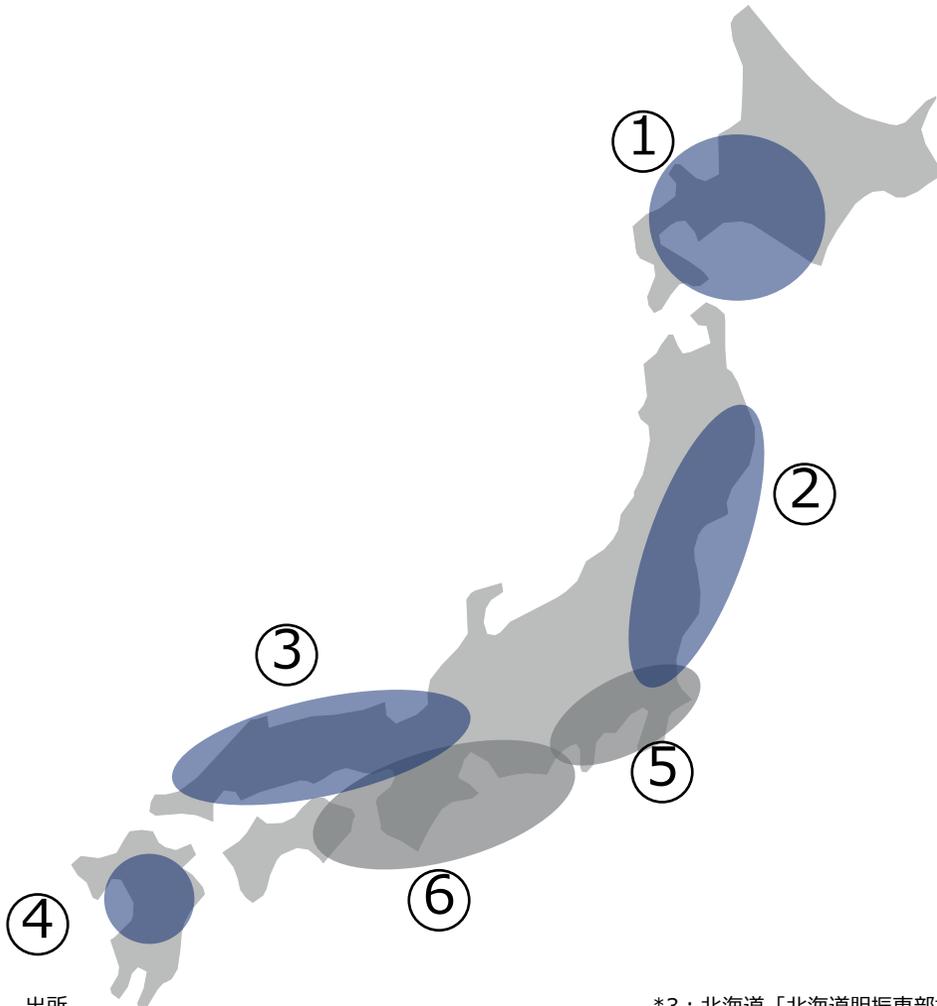
- ① 重要業務と目標復旧時間の特定をする
- ② 事業継続戦略（復旧・代替など）の検討をする
- ③ 業務復旧・再開対応体制と再開プロセスの明確にする
- ④ 継続的改善プロセスの明確化と訓練計画を策定する

簡易版事業継続計画の特徴

- ① 事業継続の重要性の認識
- ② 災害・脅威の認識と想定される被害の把握
- ③ 初動対応の策定
- ④ 事業継続に向けた事前準備（人・モノ・金・情報）
- ⑤ 実効性を高める取り組み（計画の見直し・訓練等）

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

自然災害による被害と近い未来に発生が見込まれる災害



①北海道胆振東部地震 (2018年9月)	北海道全域で停電 総被害額約2,320億円*3 中小企業被害額42億円*5
②東日本大震災 (2011年3月11日)	日本周辺における観測史上最大の地震 津波による死者1.5万人 被害総額約16兆9000億円*6
③平成30年豪雨 (西日本) (2018年7月)	2万人超が避難、インフラも停止 総被害額約1兆940億円*1 中小企業被害額4,738億円*5
④熊本地震 (2016年4月)	震度7が2回発生し、多くの余震が生じた 熊本・大分県での被害額2.4-4.6兆円*7 中小企業被害額1,600億円*7
⑤首都直下地震	今後30年以内に70%の確率で発生が見込まれる 建物等の被害や経済への影響は最大約108兆円
⑥南海トラフ地震	今後30年以内に80%の確率で発生が見込まれる 建物等の被害や経済への影響は最大約220兆円

出所
*1：国土交通省「平成30年7月豪雨における被害額の概要」
*2：SMBC日興証券試算
5 簡易版事業継続計画テキスト

*3：北海道「北海道胆振東部地震被害の概要」
*4：農林水産省「平成30年台風第21号による被害状況」
*5：中小企業庁「中小企業白書2019」

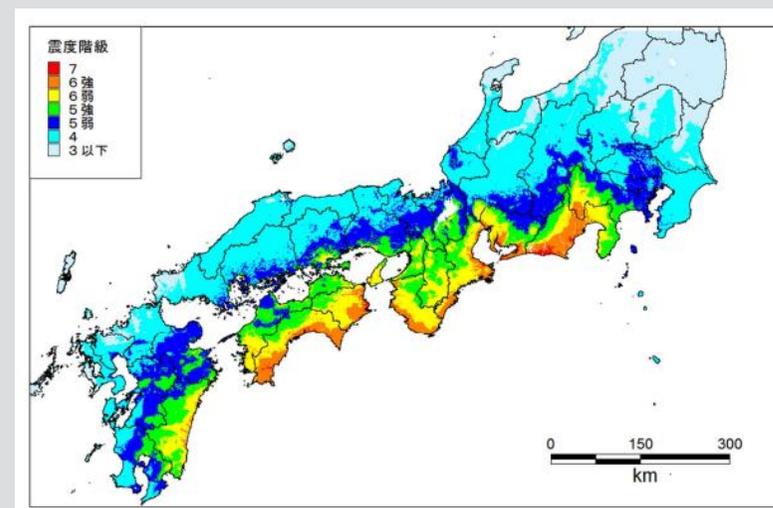
*6：ロイター通信「東日本大震災の被害総額は約16兆9000億円、内閣府が推計」
*7：内閣府政策統括官「平成28年熊本地震の影響試算について」

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

南海トラフ地震の被害想定

南海トラフ地震

- ✓ マグニチュード8-9の地震が、関東から九州まで幅広い地域で起こることが予測されている
- ✓ 静岡、愛知、三重の一部では震度7や巨大津波が予測されている
- ✓ 被害想定（中央防災会議による予測）
 - 全壊・焼失・流出合わせて約238万棟
 - 死者 約32.3万人
 - 避難者数 950万人
 - 220兆円もの経済被害



震度分布図（基本ケース）

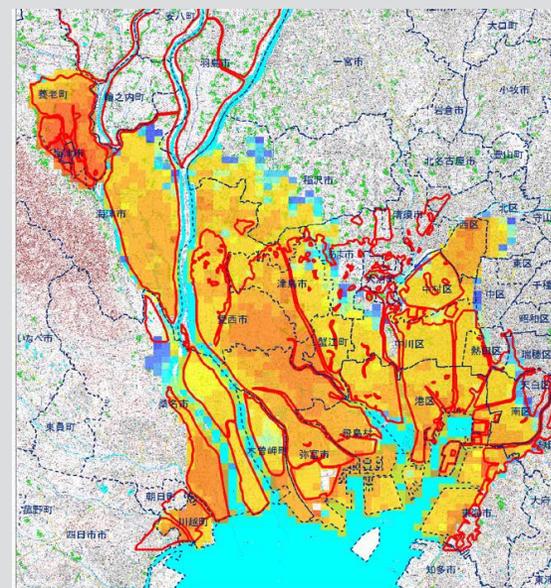
出所：中央防災会議 防災対策推進検討会議 南海トラフ巨大地震の被害想定について（建物被害・人的被害）、南海トラフ巨大地震の被害想定（第二次報告）のポイント～施設等の被害及び経済的な被害～

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

大規模水害発生時の被害想定

スーパー伊勢湾台風

- ✓ 「スーパー伊勢湾台風」とは、昭和34年の伊勢湾台風を超える、これまでわが国で観測された最大規模の台風（1934年室戸台風級）が伊勢湾岸地域に対して最悪のコースをたどった場合の台風と定義
- ✓ 被害想定（中央防災会議による予測）
 - 浸水面積 490km²
 - 浸水区域内人口 約120万人
 - 死者 約2,400人
 - 経済被害 約20兆円



出所：中央防災会議 大規模水害対策に関する専門調査会

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

外部環境の変化による想定以上の被害が生じる可能性

都市化に伴う水害リスクの変動

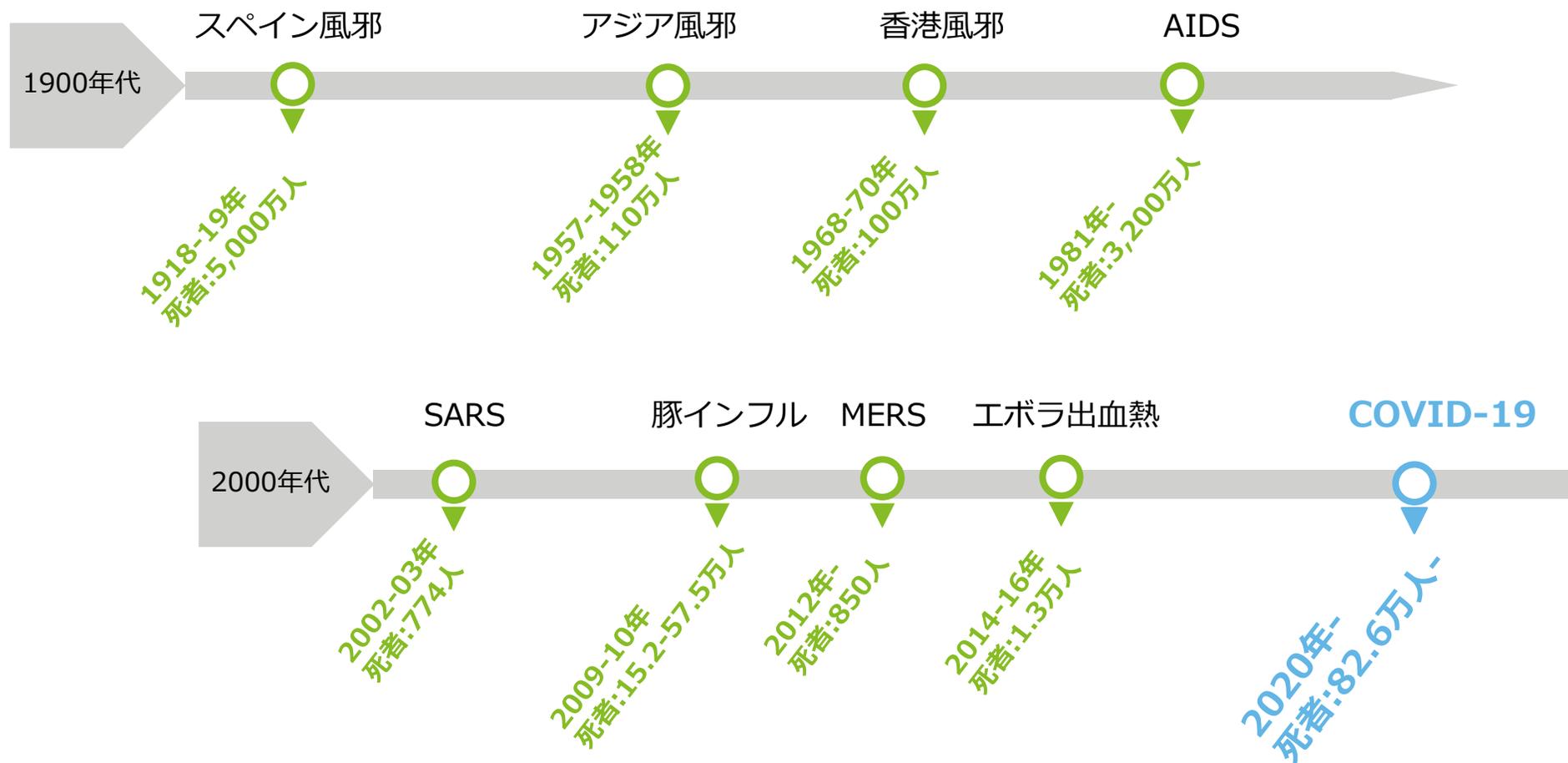
- ✓ 都市化が進んだ結果、流域の多くが市街地化し、自然遊水地が減少したことにより、短時間に多量の表流水が河川に流入するようになり、雨が降った際に河川の水位上昇が急激になっている。
- ✓ 大都市の駅前周辺等では、地下空間の高度利用化により、地下街等への浸水被害など新たな被害形態が発生するリスクがある

気象変動に伴う水害リスクの変動

- ✓ 地球温暖化に伴う気候変動の影響により、今後さらなる大雨や短時間強雨の発生頻度や降水量が増大することが予測されており、大規模な水災害が発生する懸念が高まっている
- ✓ 全国の一級河川においては、現在気候と比べ将来気候において年最大流域平均雨量が約1.1~1.3倍になることが予測されている

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

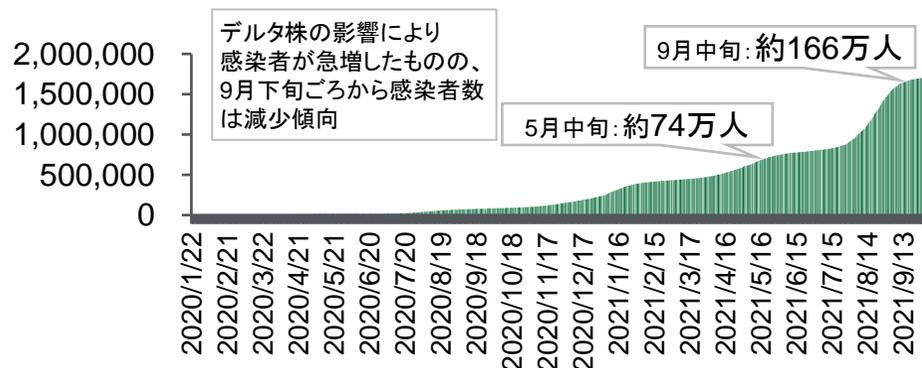
直近100年の感染症事例



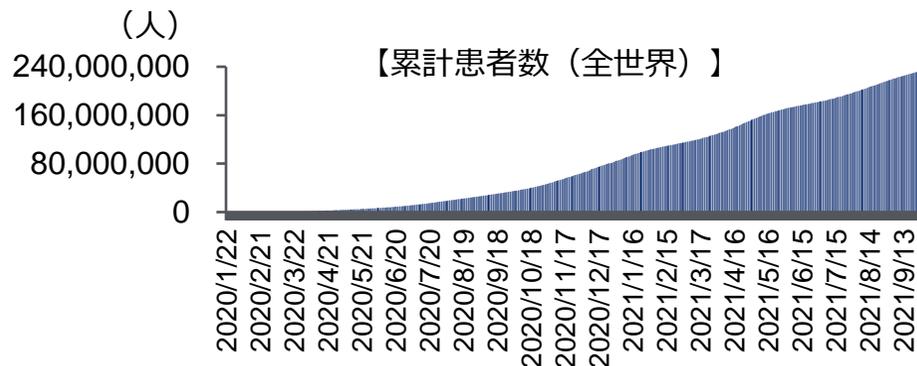
2. 感染症・新型コロナウイルスの概要

新型コロナウイルスの現状

【累計患者数（日本）】



【累計患者数（全世界）】



累計患者数が多い自治体（2021年10月3日現在）



※愛知は5番目で105,472

累計患者数が多い国（2021年10月3日現在）

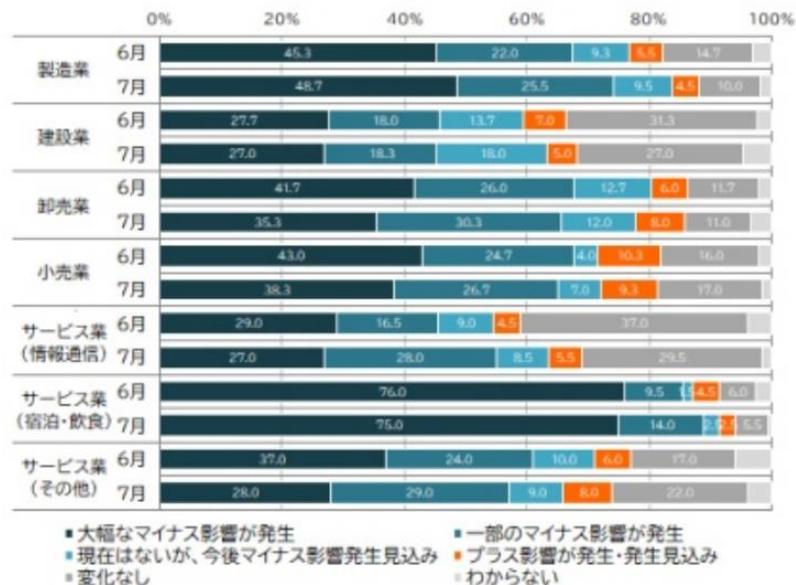


出所：JHU CSSE COVID-19 Data、厚生労働省「都道府県別・確定患者数の累計」

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

各業種への影響

- ✓ サービス業の中でも宿泊や飲食業については、「大幅なマイナス影響が発生」している割合が多く、続いて、製造業・小売業・卸売業への影響が大きいと考えられる
- ✓ 一方で、全業種において、「変化なし」「プラスの影響が発生・発生見込み」と回答している事業者も一定数おり、取り組みの方法によっては新たな需要の開拓に繋がられる可能性があると言える



事業者の対策

- ✓ 様々な対策が実施及び検討されているが、「対策なし」や「今後の対策が分からない」と回答している事業者も一定数存在している



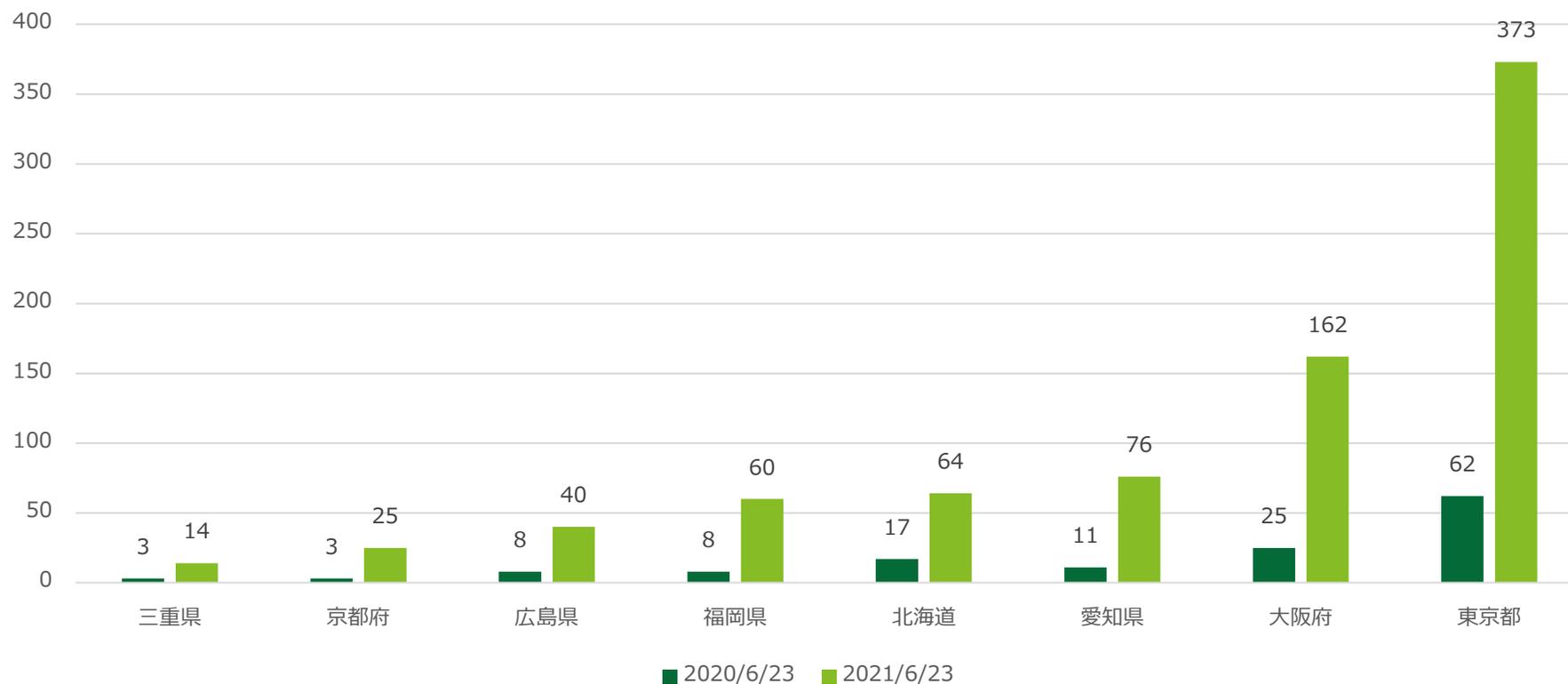
出所：中小機構「新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査（2020年7月度）」
 令和2年7月29日～31日の間、全国の中小企業・小規模事業者（個人事業主含む）約2,000社からのWebアンケートの回答に基づき作成

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

コロナウイルス関連の経営破綻（負債1,000万円以上）

経営破綻の企業数は増加

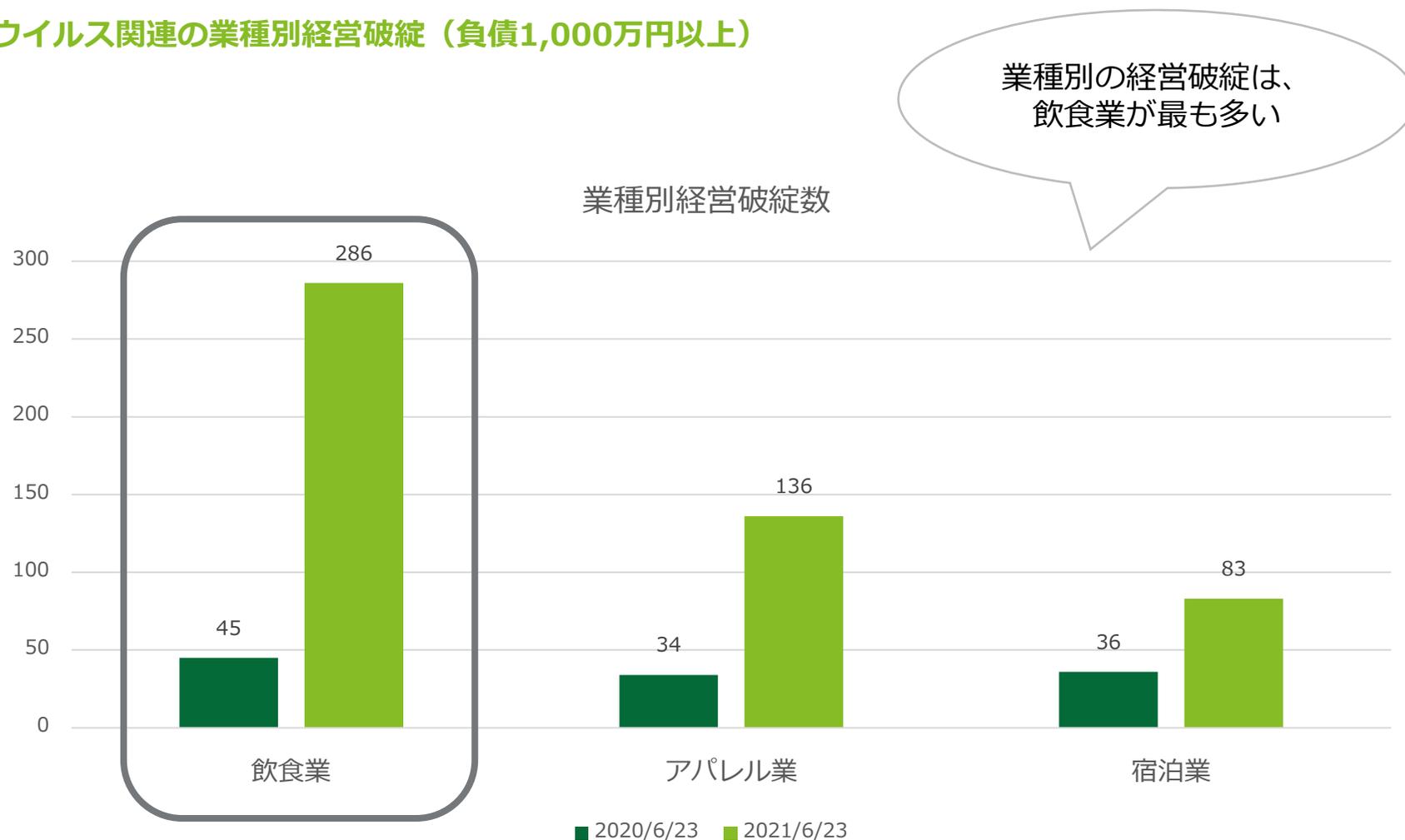
経営破綻企業数



出所：東京商工リサーチ「新型コロナウイルス」関連破たん

1-3. 災害・新型コロナウイルス感染症の影響

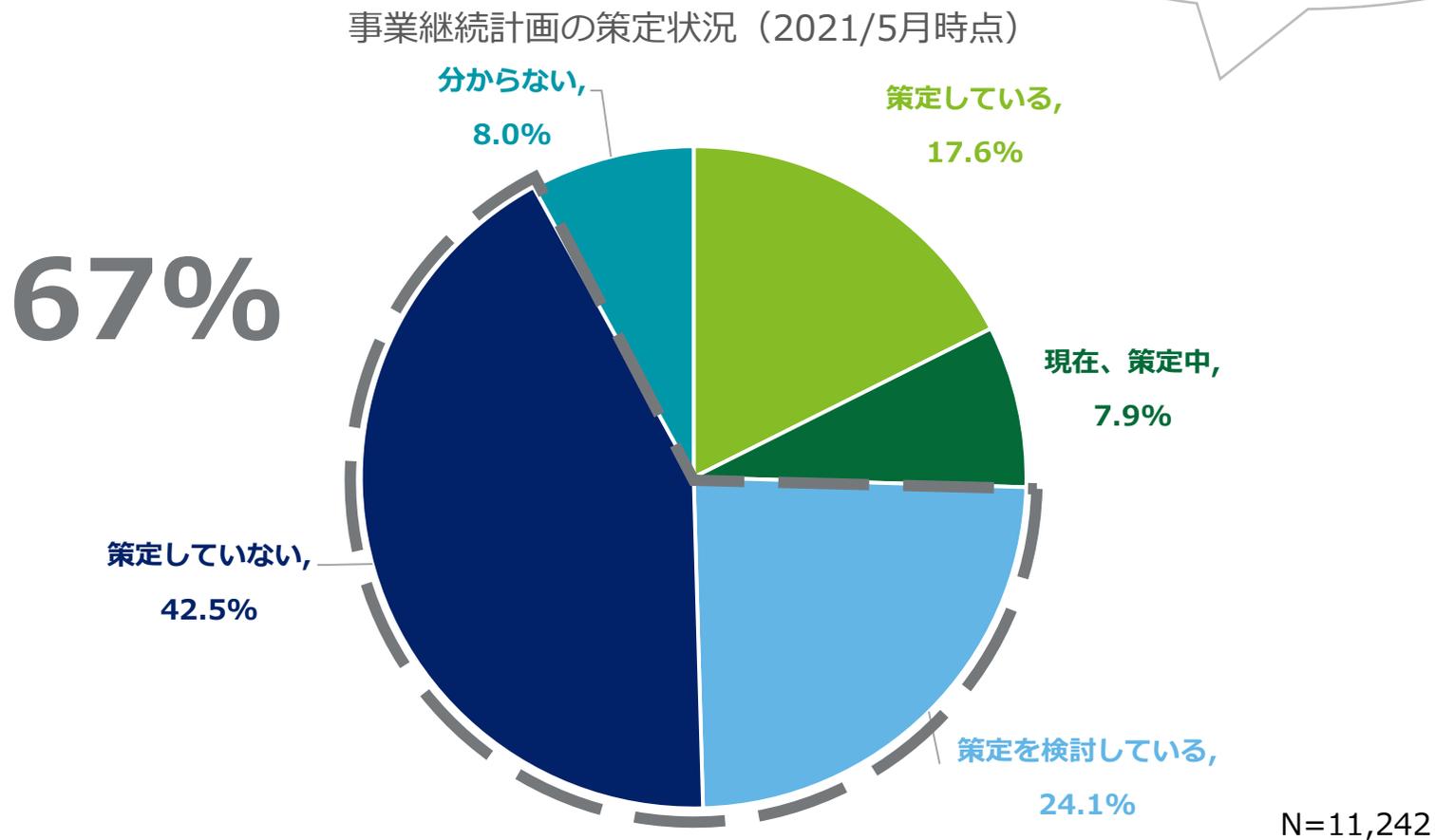
コロナウイルス関連の業種別経営破綻（負債1,000万円以上）



出所：東京商工リサーチ「新型コロナウイルス」関連破たん

1-4. BCPの策定状況

事業継続計画の策定状況

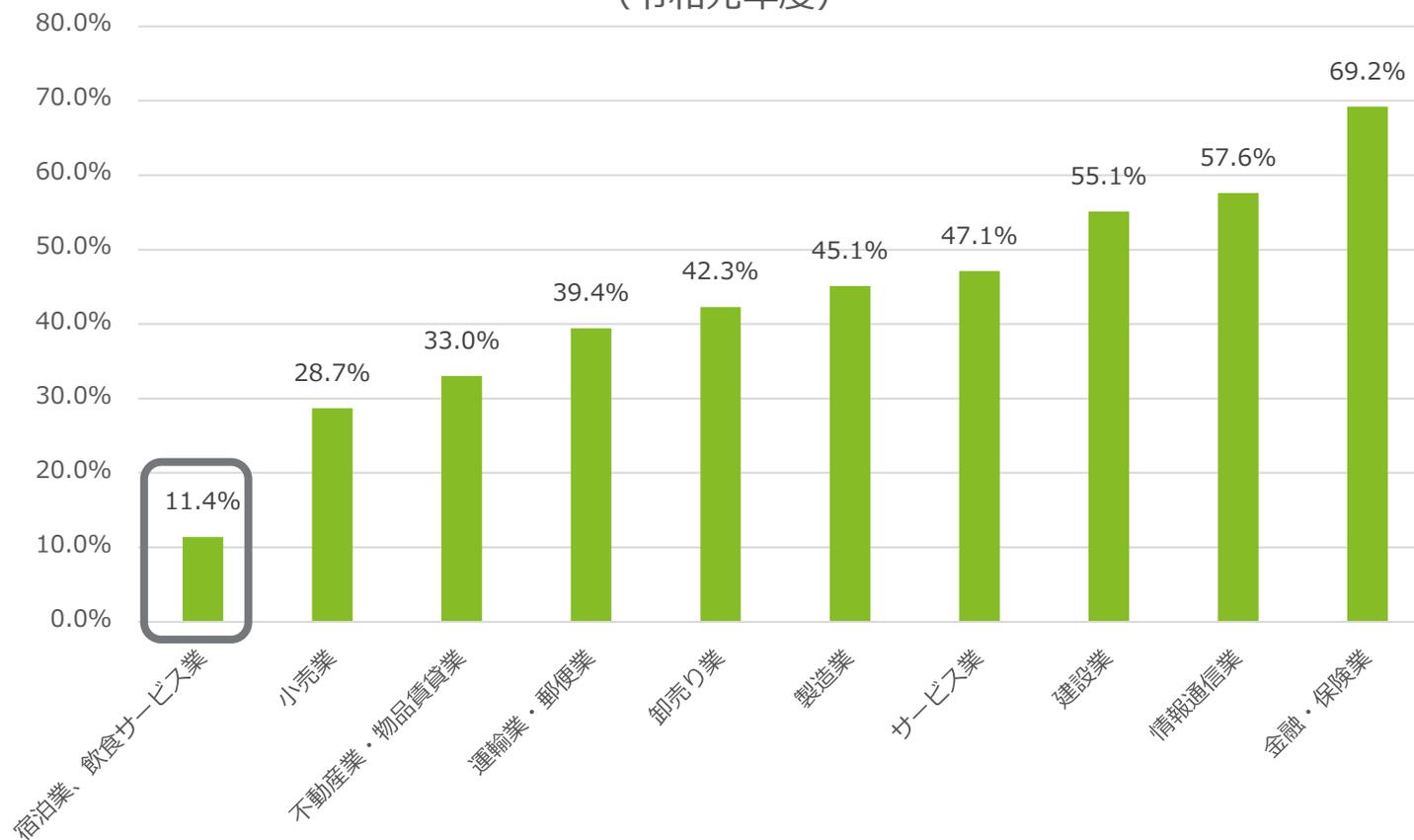


出所：帝国データバンク 事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2021年）

1-4. BCPの策定状況

業種別の事業継続計画の策定状況は、宿泊業、飲食サービス業で最も低い

業種別事業継続計画（BCP）策定状況
（令和元年度）

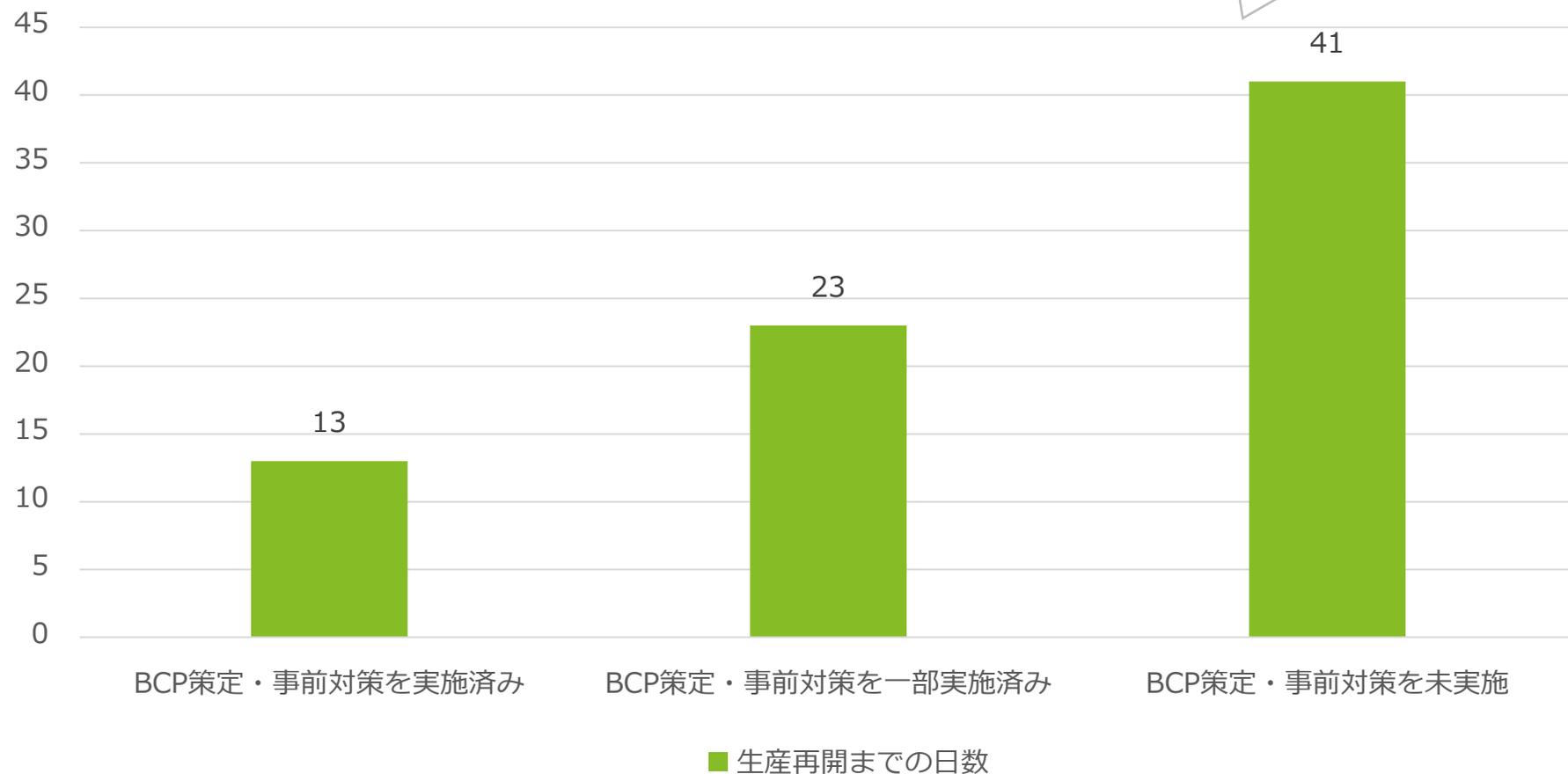


出所：内閣府 令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査

1-5. BCPの重要性

熊本地震における事前対策の有無と事業再開までの期間

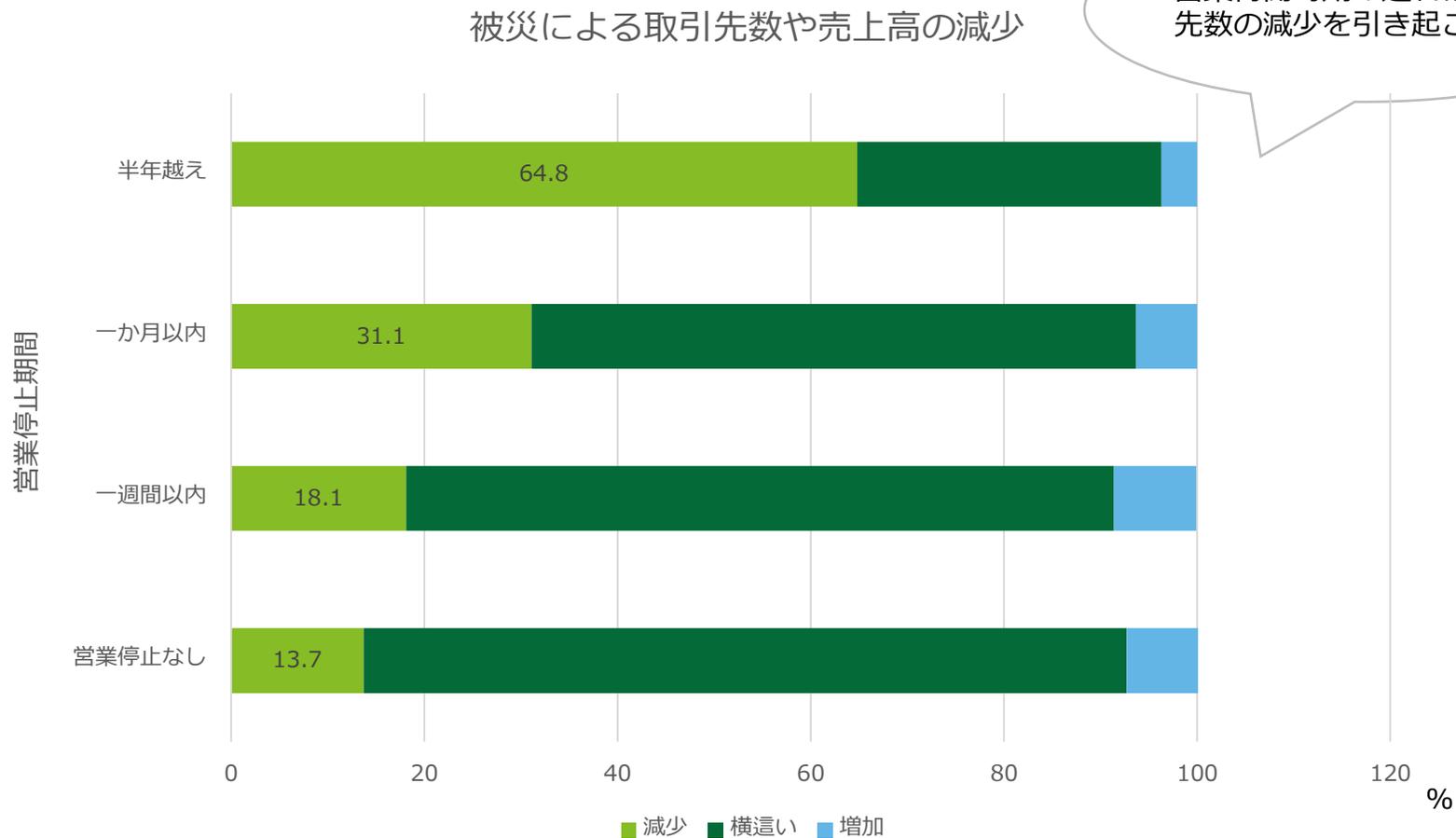
- BCPの実施有無が復旧時間に大きな違いをもたらす



出所：中小企業強靱化研究会中間とりまとめ（平成31年1月）

1-5. BCPの重要性

被災による営業停止期間別の被災3か月後における被災前と比較した取引先数の変化

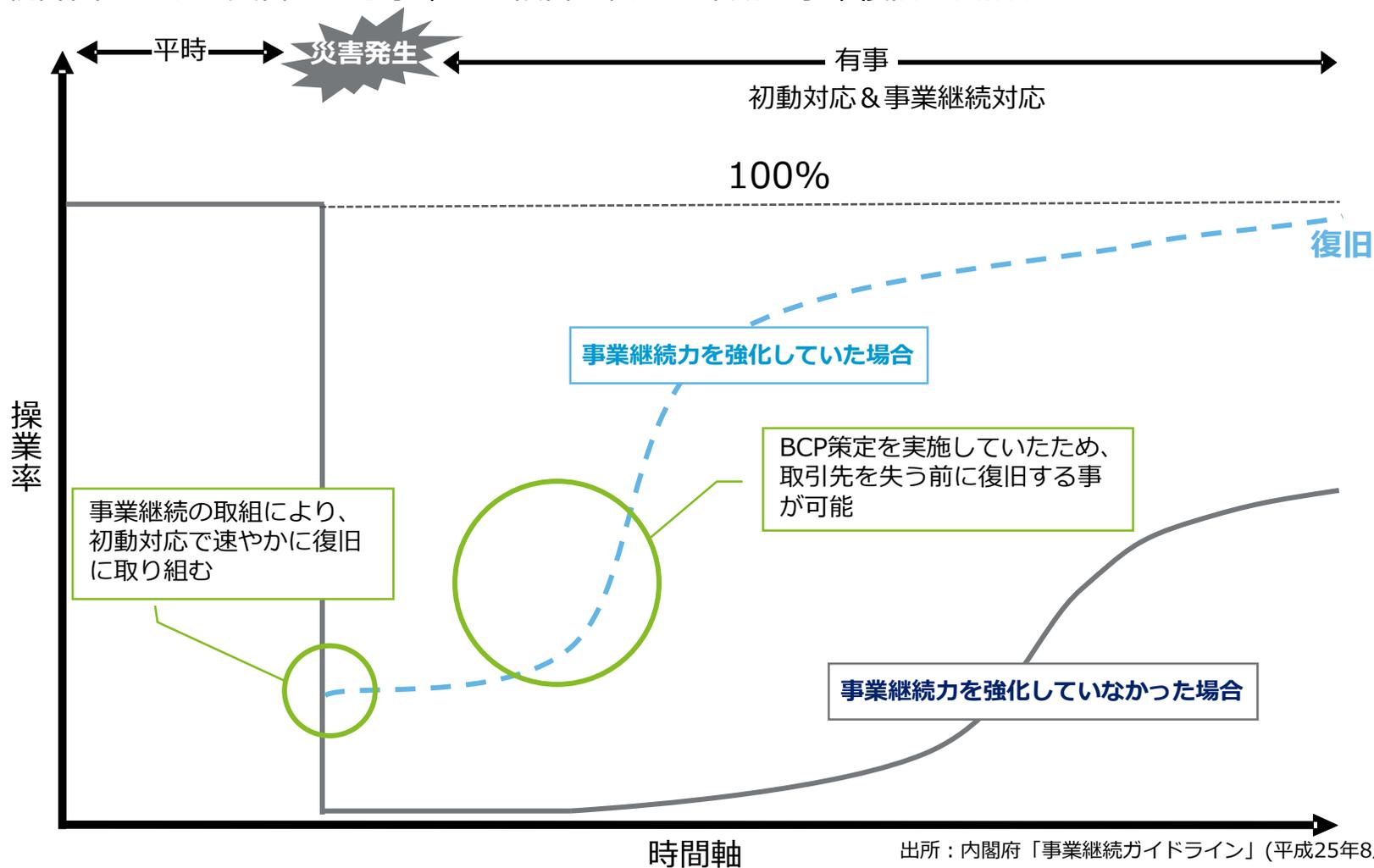


出所：中小企業強靱化研究会中間とりまとめ（平成31年1月）

1-5. BCPの重要性

事業継続計画（BCP）の概念（感染症以外）

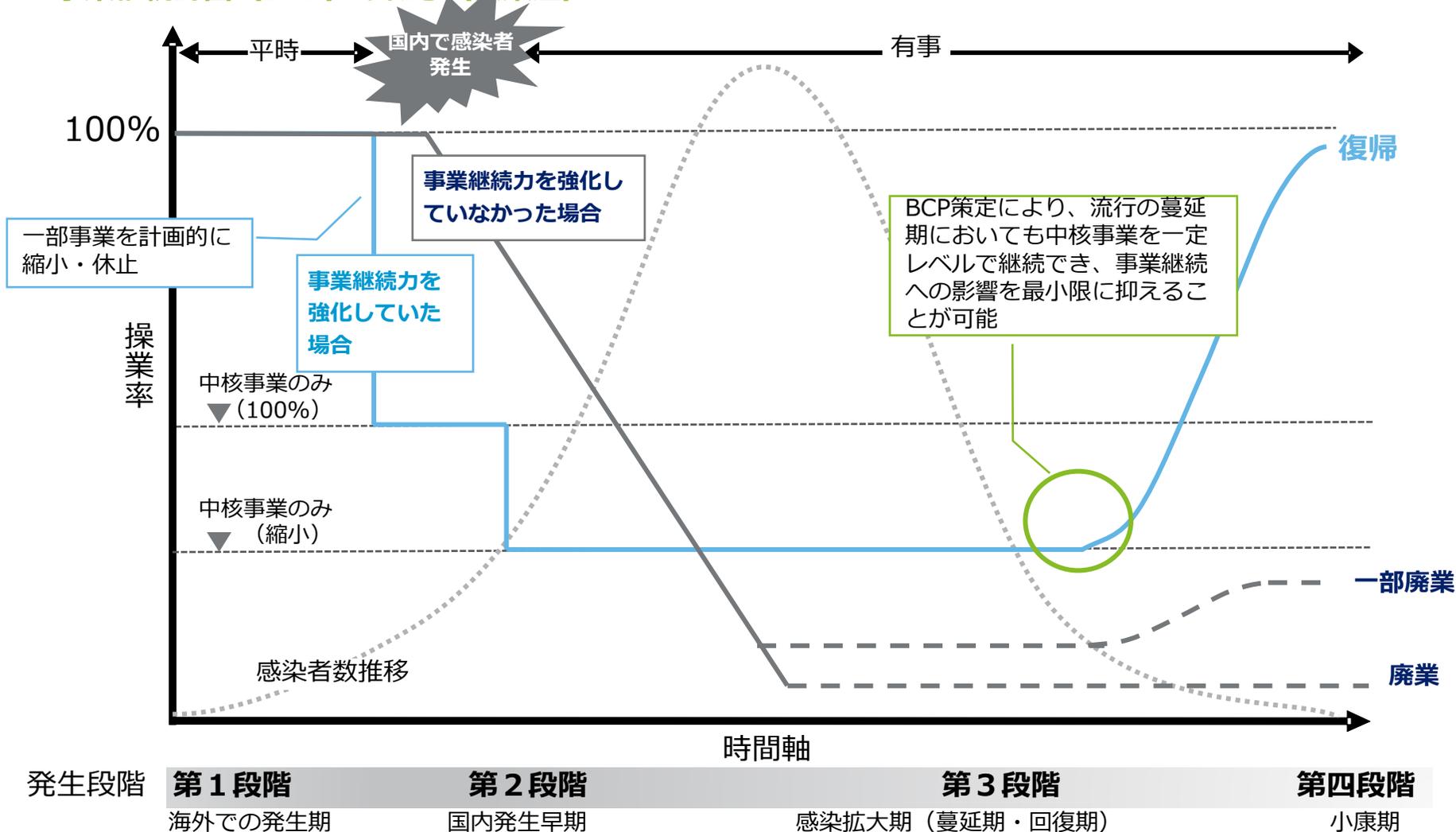
- 事業継続計画により、災害による事業への被害の低減と早期の事業復旧を目指す



出所：内閣府「事業継続ガイドライン」（平成25年8月改定）

1-5. BCPの重要性

事業継続計画（BCP）の概念（感染症）



出所：経済産業省・中小企業庁「新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP策定指針」（平成21年3月改定）

1-5. BCPの重要性

事業継続計画（BCP）の特徴（感染症とそれ以外）

特徴

自然災害等（感染症以外）

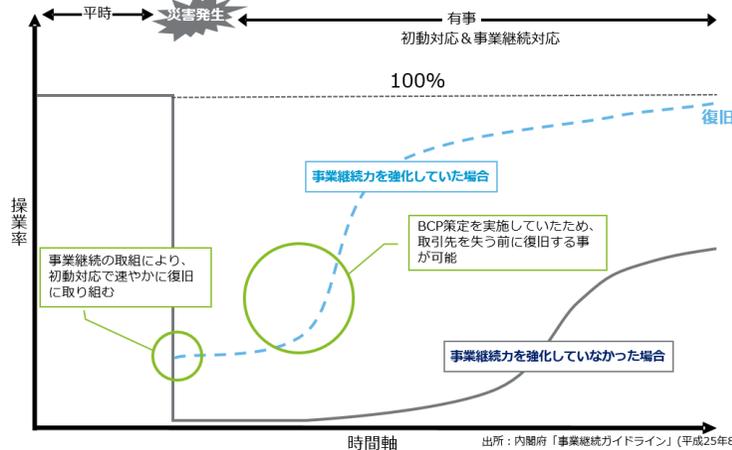
- ✓ 災害発生後、一気に操業度が下がるため、事業継続の取組により初動対応で速やかに復旧に取り組む
- ✓ 事業継続計画を策定し事前に対応に取り組むことで、復旧時に取引先を失う前に復旧することが可能

感染症

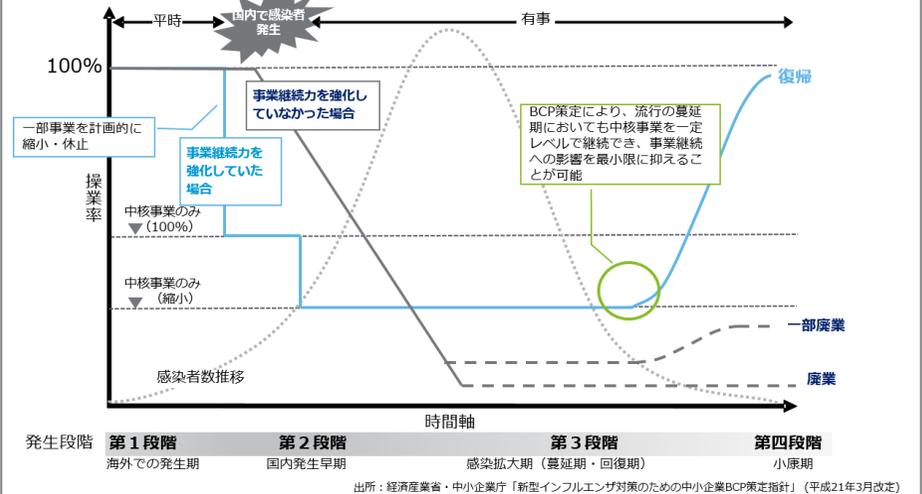
- ✓ 災害発生後、緩やかに操業度が下がるため、事業継続の取組により感染のフェーズに応じて一部事業を計画的に縮小・休止する等段階的に操業度を下げる
- ✓ 感染症は長期化する恐れがあるため、事業継続計画の策定することにより、流行蔓延期に中核事業を一定レベルで継続し、事業継続への影響を最小限に抑えることが可能

事業継続計画（BCP）の概念（感染症以外）

- 事業継続計画により、災害による事業への被害の低減と早期の事業復旧を目指す



【参考】感染症等の流行の場合



1-5. BCPの重要性

需要の変化（需要減）への対応

- 新型コロナウイルス感染症では、地震や水害と異なり、外食・旅行客・レジャー客の減少や、巣ごもり消費など、社会環境だけでなく需要の変化も生じた

これまでの事業継続の考え方は、既存事業の継続という視点が中心となっていたが、企業の存続に向けては需要の変化（需要減）への対応も重要な視点となる。

これまでの視点：既存事業の継続という視点が中心

方針、規定、ルール等の整備

- 新型コロナウイルス感染症対策を包含する形での計画の策定
- 関連するマニュアル等の策定
 - 初動/備蓄品の整備・メンテナンス
 - オペレーション（テレワーク/衛生面のケア）
 - 内外コミュニケーション、意思決定

計画に沿った事業継続計画の実行

- 対策本部の設置
- オペレーションを継続するために特に、パンデミック（コロナ等感染症の大流行）においては、経営資源「人」「モノ（取引先/調達先など）」に係る対応策を実行

新たな視点：需要の変化（需要減）への対応

クライシス毎の業績への影響調査・対応策の立案

- クライシス毎の業績への影響がある期間、額の推測
- 業績への致命的な影響に備えた対応策の準備
 - 自社の強み/弱みの把握
 - 新規マーケットの開拓準備

業績のモニタリング/対応策の実行

- 業績への影響をモニタリングし、閾値を下回った場合に、適時適切な対応策の実行

被害の発生前

被害の発生・
収束時

1-5. BCPの重要性



将来的に起こりうる災害等を全て正確に把握することは不可能ではあるが、できるところから取り組んでいく

2. 事業継続計画の策定

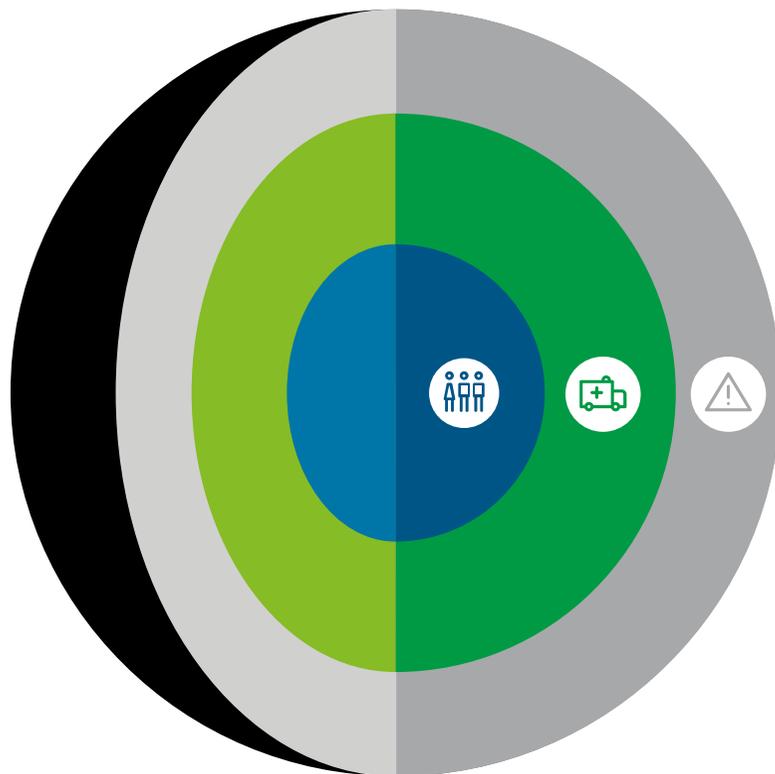
2-1.事業継続計画の全体像

事業継続計画(BCP)の全体像

事業継続計画 (BCP) とは



を検討する計画書



2-1.事業継続計画の全体像

事業継続計画(BCP)の全体像

事業継続計画 (BCP) とは



を検討する計画書

検討事項

- **自社への脅威と被害想定を認識**
 - 自然災害
 - 感染症
 - サイバー攻撃 等
- **自社の経営資源を認識**
 - 人的資源（従業員等）
 - 建物、設備
 - テクノロジー（IT、情報システム）等
- **発災時、被害を最小限に食い止めるための対応検討**
 - 災害が起こった際の対応（初動対応）
 - 災害が起こる前にできる対応（事前対策）

2-1.事業継続計画の全体像

事業継続計画(BCP)の全体像

何から

■ BCP取組状況チェック

自社への脅威と被害想定を認識

- あなたの会社周辺の地震や風水害の被害に関する危険性を把握していますか？
- あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？
- 1週間又は1カ月程度、事業を中断した際の損失を把握していますか？
- あなたの会社のビルや工場は地震や風水害に耐えることができますか？ そして、ビル内や工場内にある設備は地震や風水害から保護されますか？

(参考) 自社への脅威を認識する方法

脅威	種類	確認方法 (一部)
自然災害	地震 洪水 土砂災害 高潮 津波 噴火 雪害 …	<ul style="list-style-type: none">■ 国のリソース<ul style="list-style-type: none">• 地震：J-SHIS MAP (防災科研) https://www.j-shis.bosai.go.jp/• 洪水、土砂災害、高潮、津波等： ハザードマップポータルサイト (国土交通省) https://disaportal.gsi.go.jp/■ 三重県のリソース<ul style="list-style-type: none">• 三重県や各自治体が提供するハザードマップ (各自治体のホームページ)
感染症	新型コロナウイルス感染症 …	<ul style="list-style-type: none">■ 国のリソース<ul style="list-style-type: none">• 全国：国内の発生状況 (厚生労働省) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708_00001.html■ 三重県のリソース<ul style="list-style-type: none">• 三重県：新型コロナウイルス感染症の発生状況 https://www.pref.mie.lg.jp/YAKUMUS/HP/m0068000066_00002.htm
その他	サイバー攻撃 …	<ul style="list-style-type: none">■ 取引先のシステム会社に情報に関する脆弱性を確認

出所：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

※各ホームページリンク先は2021年6月現在のもの

2-1.事業継続計画の全体像

事業継続計画(BCP)の全体像

何を

■ BCP取組状況チェック

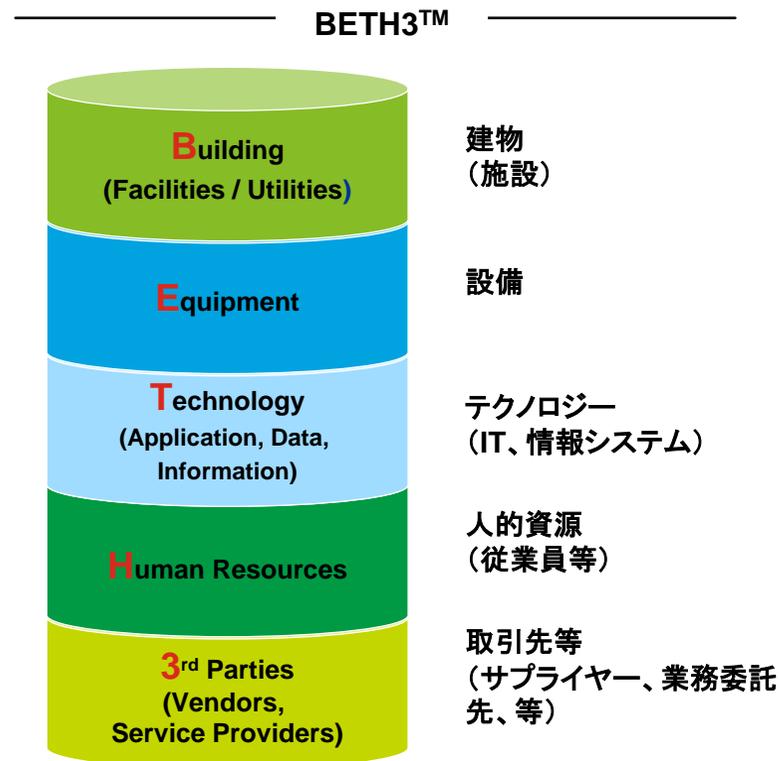
自社の経営資源を認識

- 緊急事態に遭遇した場合、あなたの会社のどの事業を優先的に継続・復旧すべきであり、そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？
- あなたの会社の設備の流動を管理し、目録を更新していますか？
- 1カ月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？

出所：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

(参考) 自社の経営資源を検討する枠組み

- 自社の事業継続施策を検討するにあたり、デロイト トーマツでは「BETH3」というメソドロジーを提唱している



2-1.事業継続計画の全体像

事業継続計画(BCP)の全体像

どのように守るか

■ BCP取組状況チェック

災害が起こった際の対応検討

安全
人命の
確保

- 緊急事態発生時に、支援が到着するまでの従業員の安全や健康を確保するための災害対応計画を作成していますか？
- 災害が勤務時間中に起こった場合、勤務時間外に起こった場合、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？

体制
緊急時の
整備

- 緊急時に必要な従業員が出社できない場合に、代行できる従業員を育成していますか？
- 社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？

把握・共有
被害情報

- 主要顧客や各種公共機関の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか？
- 操業に不可欠なIT機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？

災害が起こる前にできる対応

ヒト

- 定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？

モノ

- あなたの会社の工場が操業できなくなる、仕入先からの原材料の納品がストップする等の場合に備えて、代替で生産や調達する手段を準備していますか？

カネ

- あなたは、災害後に事業を再開させる上で現在の保険の損害補償範囲が適切であるかどうかを決定するために保険の専門家と相談しましたか？
- 事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？

情報

- 情報のコピーまたはバックアップをとっていますか？
- あなたの会社のオフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？

体制

- 取引先及び同業者等と災害発生時の相互支援について取り決めていますか？

出所：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

2-1.事業継続計画の全体像

事業継続計画(BCP)の全体像

■ BCP取組状況チェック 「はい」の数による診断結果

3個以下の方

- ✓ 今、緊急事態に遭遇したら、あなたの会社の事業は長期間停止し、廃業に追い込まれるおそれが大です。本指針に沿って、一からBCPの策定・運用に取り組んで下さい。早急にできることから始めて下さい。

15個以下の方

- ✓ 緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。本指針に沿って、実践的なBCPを策定し、平常時から運用を進めることが必要です。

16個以上の方

- ✓ あなたの会社では、BCPの考え方に則った取組みが進んでいるようです。本指針に沿って、会社のBCPをチェックし、より強力なものとするのが望まれます。

2-1.事業継続計画の全体像

初級者向け事業継続計画（BCP）策定ツール（例）

区分	主体	BCP策定ツール	個別支援*	参照先（URL）
国	中小企業庁	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中小企業BCP策定運用指針 ✓ 中小企業の特長や実状に基づいたBCPの策定及び継続的な運用の具体的な方法が説明されている ✓ 入門、基本、中級、上級コースとレベル別にツールが設定されている 	■ —	■ https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業継続力強化計画 ✓ 中小企業が策定した防災・減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が「事業継続力強化計画」として認定する制度 ✓ 認定を受けた中小企業は、税制措置や金融支援、補助金の加点などの支援策が受けられる ✓ 計画書策定手引きや計画書フォーマットはホームページよりダウンロード可 	■ （令和3年度の個別支援は現在準備中）	■ https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/boasai/keizokuryoku.htm
自治体	三重県	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三重県中小企業BCPモデル ✓ 三重大学と連携・協働して作成された大規模災害に備えた事業継続計画 ✓ 経費や日数を掛けることなく取り組みやすいようにできるだけ記入箇所を少なくし、チェック方式や選択方式で検討が進められる ✓ 「入門編」と「標準編」、またそれぞれ業種分類別に「製造業向け」と「商業・サービス業向け」が準備されている 	■ —	■ https://www.midimic.jp/kbn/08-2/bcp/index.html

*民間業者含め様々な支援団体によるBCP策定個別支援が実施されている

2-2.事業継続計画の策定

簡易版事業継続計画のイメージ

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

1.	<ul style="list-style-type: none">• 自社についての基本情報等を記載する
2.	<ul style="list-style-type: none">• 事業継続の目的を明確にしたうえで、自社の事業に影響を与える自然災害を特定し、当該自然災害が事業活動に与える影響を想定する• 事業活動に与える影響は「人」「モノ」「金」「情報」の観点で検討する
3.	<ul style="list-style-type: none">• 2.の検討結果を踏まえて、具体的な事業継続の内容を記載する• 初動対応や事業継続のための対応、実効性確保のための取組み等、自社の取り組みや対策を具体的に記載
4.	<ul style="list-style-type: none">• 事業継続計画の実施時期を記載する
5.	<ul style="list-style-type: none">• 事業継続計画を実施するために必要な資金の額及びその調達方法を記載する
6.	<ul style="list-style-type: none">• 関係法令への遵守について確認する• その他、事業継続について、すでに取り組んでいるものがあれば記載する

出所：中小企業庁 平成30年度中小企業等強靱化対策事業テキスト

2-2.事業継続計画の策定（基本情報）

基本情報（名称等）

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

基本情報

- ✓ 自社についての基本情報等を記載する



記載事項（例）



- ✓ 事業所の名称
- ✓ 代表者の役職及び氏名
- ✓ 資本金
- ✓ 常勤の従業員数
- ✓ 業種
- ✓ 法人番号
- ✓ 設立年月日 等

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

自社の事業活動の概要、事業継続に取り組む目的

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）

2. 事業継続の目標

- **自社の事業活動の概要**
- **事業継続に取り組む目的**
- **事業活動に影響を与える自然災害等の想定**
- **自然災害等の発生が事業活動に与える影響**

3. 事業継続の内容

4. 実施時期

5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法

6. その他

自社の事業活動の概要

- ✓ どのような事業を営んでいるのか、自社の事業活動の概要を記載する
- ✓ 業種等に加え、自らの事業活動が担う役割（サプライチェーンで重要な部品を卸している、地域の経済・雇用を支えている等）を検討したうえで記載する
（具体例）ホテル業の場合
- ✓ 当ホテルは、最寄りの観光スポットの拠点として、遠方から旅行客の滞在が多く、地域の食材を使ったおもてなしを行っている。そのため、食材は基本地元の農家等から直接仕入れており、地元企業におけるサプライチェーン上の役割は大きい。また、災害時は、地域の避難場所としても早期復旧しないと地域の復興に影響を及ぼす

事業継続に取り組む目的

- ✓ 災害等発生時、自社はどう行動していくかという意思表示のようなもの。何を目的として事業継続を図るのかを検討し、記載する
- ✓ 自社の理念等を踏まえ、自社が被災した場合のサプライチェーンや地域経済への影響度や、従業員に対する会社の姿勢について、可能な限り具体的に記載する
（具体例）
- ✓ 感染症の発生時においても人命を最優先して、社員と社員の家族の安全と生活を守る
- ✓ 社会からの要請に応える

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

事業継続に取り組む目的

【参考】会社の存続に関わる最も重要な事業（中核事業）の検討

- ✓ 自社の事業活動の概要、事業継続に取り組む目的を検討する上で、単一の商品やサービスを提供している場合は、会社の存続に関わる最も重要な事業（中核事業）はその商品やサービスとなるが、複数の商品やサービスを提供している場合は、各々の事業の重要性を比較・評価して中核事業を絞り込む
- ✓ また、中核事業の遂行に必要となる業務のうち、災害発生後の事業再開時にも必要な業務（重要業務）として注力する必要がある

中核事業の選定

- 利益、売上げなどの観点で会社の存続に関わる重要性が高い業務を中核事業として選定する

重要業務の洗い出し

- 中核事業の業務を洗い出し、重要業務の項目ごとに、責任者・連絡先等を記載する
- 業務委託や、供給事業者の事業者名、担当者名、連絡先も記載する

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

事業継続に取り組む目的

【参考】継続すべき中核事業の選定

中核事業の選定

- ✓ 利益、売上げなどの観点で会社の存続に関わる重要性が高い業務を中核事業として選定する。その他の評価要素は下記の通り
 - 事業が止まると資金繰りが厳しくなる業務
 - 災害・事故の被害対応に関係する業務

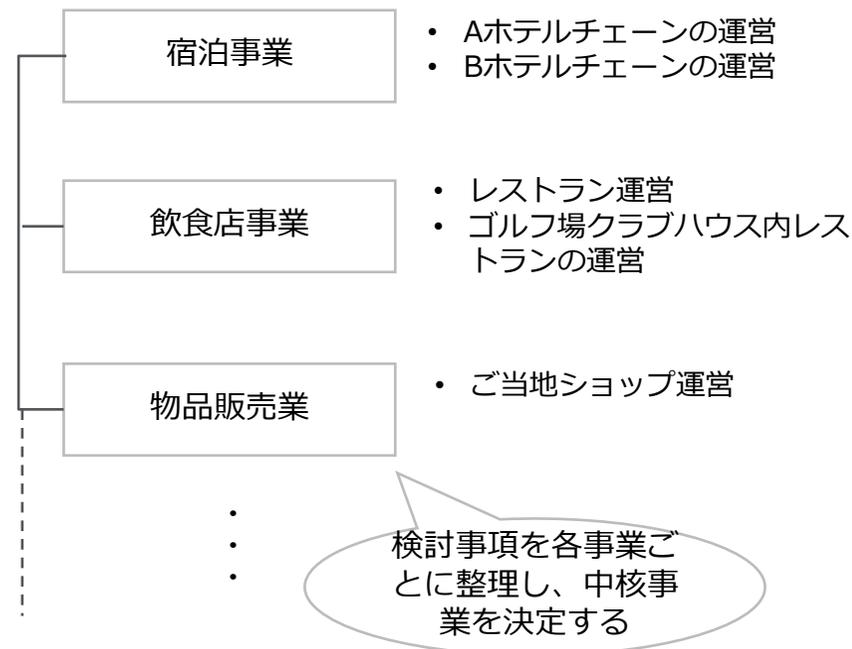


中核事業を検討するための検討事項
(例)



- 中断時の損失額（違約金も含む）
- 利益への貢献度
- 顧客への影響度
- 地域の観光産業復興への寄与度 等

■ XXXホテル株式会社 事業内容（例）



2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

事業継続に取り組む目的

【参考】事業継続の準備 / 重要業務の継続に向けた重要業務洗い出しリスト・責任者の作成

重要業務の洗い出し

- ✓ 重要業務の項目ごとに、責任者・連絡先等を記載する
- ✓ 業務委託や、供給事業者の事業者名、担当者名、連絡先も記載する



重要業務（例）

- フロント受付（チェックイン・アウト）
 - リネン交換
- 
- リネンクリーニング
 - 客室清掃
 - ルームサービス 等

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

事業活動に影響を与える自然災害等の想定、自然災害等の発生が事業活動に与える影響

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）

2. 事業継続の目標

- ・ 自社の事業活動の概要
- ・ 事業継続に取り組む目的
- ・ **事業活動に影響を与える自然災害等の想定**
- ・ **自然災害等の発生が事業活動に与える影響**

3. 事業継続の内容

4. 実施時期

5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法

6. その他

事業活動に影響を与える自然災害等の想定

- ✓ ハザードマップやJ-SHIS（地震ハザードステーション）等を確認し、想定される自然災害等を記載する
- ✓ 地震については、予想震度や津波の予想高さ、水害については浸水の予想高さ等を具体的に記載する

（具体例）

- ✓ 当社の事業拠点は、〇〇県〇〇市にあり、感染者が増加している状況を鑑みると、新型コロナウイルス感染症等の感染拡大による影響が想定される

自然災害等の発生が事業活動に与える影響

- ✓ 上記の自然災害が事業活動に与える影響を「人」「モノ」「金」「情報」の観点で検討する

（具体例）

- ✓ 次ページ参照

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

【参考】自然災害等の発生が事業活動に与える影響

■ 令和2年新型コロナウイルスの流行時に想定される事業活動への影響（例）

<p>人</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 公共交通機関を利用して通勤している従業員が、通勤中の感染が不安であるとの訴えがあった。✓ 緊急事態宣言の対象地域だったため、幼稚園・保育園の受け入れが停止となり、育児のために出社ができない従業員が存在した。
<p>モノ</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 一部のサプライチェーンでの事業の停止や物流の遅延により、食料品等の調達に遅れが生じた。
<p>金</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 事業の縮小、売り上げの低下に伴い、資金繰りに影響が生じた。緊急融資や助成金等を受け、運転資金を確保した。
<p>情報</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 感染リスク低減のためリモートワークの導入を検討したが、IT基盤が対応できておらず、社外から予約管理情報等の顧客情報や経理ソフトにアクセスすることができなかった。

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

自然災害等の発生が事業活動に与える影響

事象
＜災害・感染症等＞

- 地震
- 大雨・洪水・高潮・津波などの水害
- パンデミック（コロナウイルス等感染症の流行）
- 交通機関等のインフラ機能の停止



脆弱性
＜自社の弱点＞

- 予測される震度に対し、建物の耐震対策が行われていない
- 浸水想定よりも低い位置に物品が保管されている
- 人材の多能工化が進んでおらず、業務スキルを有したメンバーが限られている



事業継続に与える影響

- 建物の倒壊や半壊等が発生し、設備の損傷などにより営業がストップする
- 属人化していた業務を継続することができず、一部サービスの提供がストップする
- 洪水等が発生した際に、低位に保管してある商品が浸水し、出荷できなくなる

2-3.事業継続計画の策定（事業継続の目標）

自然災害等の発生が事業活動に与える影響

【参考】災害と感染症の影響比較

	地震災害	新型インフルエンザ等の感染症
事業継続方針	<ul style="list-style-type: none"> できる限り事業の継続・早期復旧を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 感染リスク、社会的責任、経営面を勘案し、重要事業の選定を行い、事業継続のレベルを決める
被害の対象	<ul style="list-style-type: none"> 主として、施設・設備等、社会インフラへの被害が大きい 	<ul style="list-style-type: none"> 主として、人に対する被害が大きい
地理的な影響範囲	<ul style="list-style-type: none"> 被害が地域的・局所的（代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能） 	<ul style="list-style-type: none"> 被害が国内全域、全世界的となる（代替施設での操業や取引事業者間の補完が困難ーレベル）
被害の期間	<ul style="list-style-type: none"> 過去事例等からある程度の影響想定が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 長期化すると考えられるが、不確実性が高く影響予測が困難
災害発生と被害制御	<ul style="list-style-type: none"> 主に兆候がなく突発する 被害量は事後の制御が不可能 	<ul style="list-style-type: none"> 海外で発生した場合、国内発生までの間、準備が可能 被害量は感染防止策により左右される
事業への影響	<ul style="list-style-type: none"> 事業を復旧すれば業績回復が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 集客施設等では、長期間利用客等が減少し、業績悪化が懸念される

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続の内容

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
 - ・ 自然災害が発生した場合における対応手順
 - ・ 事業継続に資する対策及び取組
 - ・ 事業継続設備等の種類
 - ・ 事業継続の実施に協力するものの名称等
 - ・ 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

- 自然災害の影響に対して「災害等の発生時（初動対応）」と「災害等の発生前（事前対策）」に分けて対策を検討します

事業継続の内容

災害等発生時（初動対応） 絶対にやらないといけないこと

- 自然災害が発生した場合における対応手順

災害等発生前（事前対策） 事前にやらないといけないこと

- 事業継続に資する対策及び取組
- 事業継続設備等の種類
- 事業継続の実施に協力するものの名称等
- 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組

出所：中小企業庁 平成30年度中小企業等強靱化対策事業テキスト

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

災害等発生時（初動対応）
絶対にやらないといけないこと

自然災害が発生した場合における対応手順

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
 - **自然災害が発生した場合における対応手順**
 - 事業継続に資する対策及び取組
 - 事業継続設備等の種類
 - 事業継続の実施に協力するものの名称等
 - 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

自然災害が発生した場合における対応手順

- ✓ 初動対応では最低限、あらかじめ下記の項目を全て検討し、整えておく必要がある



検討事項（例）



- 従業員の避難
- 従業員の安否確認
- 非常時の緊急時体制の構築
- 被害状況の把握
- 社外への情報発信、操業状況等

出所：中小企業庁 平成30年度中小企業等強靱化対策事業テキスト

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

災害等発生時（初動対応）
絶対にやらないといけないこと

自然災害が発生した場合における対応手順

【参考】パンデミックが発生した際の初動対応

- パンデミック（新型コロナウイルス感染症等の流行）が発生した際の対応においては、下記の項目が重要業務の継続に向けての初動対応として挙げられる

従業員

- ✓ 検温等による従業員の健康状態の把握
- ✓ 会議、出張、来訪者の段階的廃止
- ✓ 濃厚接触者に対する在宅指示、代行者による業務継続 等

業務

- ✓ 感染状況把握と情報発信
- ✓ 出社が必要な業務は、シフト勤務、時差通勤等により、職場の人口密度を削減し、感染リスクを低減するための工夫を実施
- ✓ 代替拠点での業務代行 等

顧客

- ✓ 検温等による顧客の健康状態の把握
- ✓ 緊急時の対応方法・緊急連絡先の周知 等

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

災害等発生時（初動対応）
絶対にやらないといけないこと

自然災害が発生した場合における対応手順

【参考】BCP発動時のチェックリスト

- ✓ チェックリストを作成すると効率的に初動対応が実施することが出来る
- ✓ チェック項目ごとに、担当者、実施・完了日時等の記入欄を設ける



チェックリストの項目（例：宿泊業）



- 従業員・ホテル滞在者の身の安全の確保
- 従業員・ホテル滞在者の安否確認
- 負傷者等がいる場合は、状況を判断し、応急処置等を行う
- 施設内の安全性の確認
- 感染状況に関する情報収集
- 対策方針に基づく本社対策本部と各地域の対策本部との連携 等

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
 - 自然災害が発生した場合における対応手順
 - **事業継続に資する対策及び取組**
 - 事業継続設備等の種類
 - 事業継続の実施に協力するものの名称等
 - 平時の推進体制の整備訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

事業継続に資する対策及び取組

- ✓ 各経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）について、事前対策における「現在の取組」と、「今後の計画」の取組案を挙げる
- ✓ 事業継続上、対策が十分でない部分を検討する



- ✓ 自然災害等が発生した場合における 人員体制の整備
 - シフト勤務体制
 - 従業員の応援体制構築 等
- ✓ 事業継続に資する設備、機器及び装置の導入代替執務場所の事前確保
 - 必要な設備やラインの確保
 - 重要設備の高所配置 等
- ✓ 事業活動を継続するための 資金の調達手段の確保
 - 必要な資金の確保
 - 災害保険への加入 等
- ✓ 事業活動を継続するための 重要情報の保護
 - クラウドの利用
 - バックアップ 等

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

【参考】事業継続に資する対策及び取組

■ 令和X年新型コロナウイルスの流行（想定）事業継続に資する対策及び取組（例）

<p>人</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 時差出勤、シフト勤務制、週休3日制などを準備していた。流行時には即座にこれらの対策を実施し、感染防止を図りながら従業員を確保した。
<p>モノ</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 食料品などの調達に遅れが生じないように、あらかじめサプライチェーンを整理し、連携先企業の連携体制を事前に構築していたため、影響が軽微であった。✓ 医療・衛生用品（マスク、アルコールスプレー等）の必要量の備蓄を行っていたため、不足は生じなかった。
<p>金</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ 令和2年の新型コロナウイルス流行を教訓に、感染症向け特約も含まれた保険に加入していた。そのため、利益減少分は補填を受けられ、一定の資金を確保できた。
<p>情報</p> 	<ul style="list-style-type: none">✓ テレワーク環境については、自治体からの補助を受け事前にIT基盤を整備した。✓ さらに、平常時もリモート業務を一部で行っていたため、社内情報へのアクセス、労務管理、作業環境に関する課題が生じることなく業務が継続できた。

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

【参考】感染症拡大に備えた対策及び取組

- パンデミック（新型コロナウイルス感染症等の流行）が発生した際の対応においては、下記の項目が検討・実施事項として挙げられる
- パンデミック対応策の実施タイミングについては、国内の各機関が公表している情報等を参考に、各社で事前に策定しておく必要がある

事前準備／予防策の実施

安全確保

- 感染状況に関する情報収集
- 消毒設備の設置、職場の清掃・消毒対応の検討
- 感染者発生時の対応ルールの明確化と周知

対応方針の検討

- 本社対策本部と各地域の対策本部の役割分担、連携方法の策定
- 在宅・出社基準、出張・会議の自粛・原則停止基準、等の策定

事業継続の準備

- 継続すべき業務の選定
- 在宅ワークの準備、多能工化、代替サプライヤーの確保、資金の準備、保険の加入など

国内発生後/感染拡大期

重要業務の継続

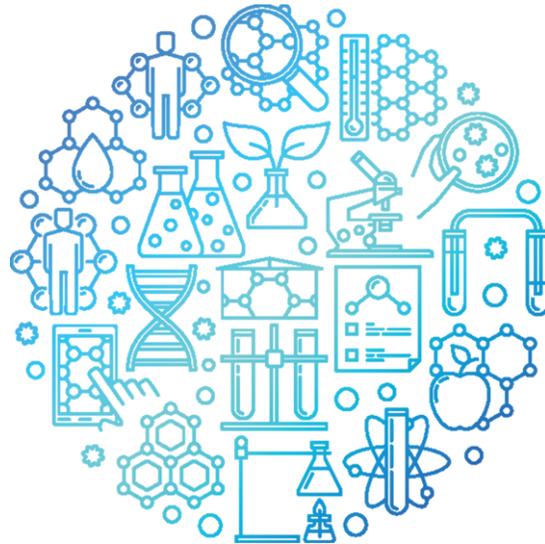
- テレワークの開始
- 検温等による従業員の健康状態の把握
- 会議、出張、来訪者の段階的廃止
- 濃厚接触者に対する在宅指示、代行者による業務継続
- 出社が必要な業務は、職場の人口密度削減により感染リスクを低減するための工夫を実施
 - 場所の分散化（スプリットオペレーション）
 - 時間の分散化（シフト勤務、時差通勤、等）
- 工場では衛生面を強化したうえで、従業員の出社人数を絞り、物理的に一定間隔を空けて業務に従事する生産体制に移行
- 代替拠点での業務代行（代替生産）

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

【参考】安全確保 / 感染症等の予防に向けた対応策を検討・実施

- 新型コロナウイルス感染防止対策強化推進アドバイザー派遣事業 感染症対策テキスト を参照



新型コロナウイルス感染防止対策強化推進
アドバイザー派遣事業

【感染症対策テキスト】

2021年6月

三重県雇用経済部
中小企業・サービス産業振興課

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

【参考】対応方針 / 従業員の在宅・出社基準（風邪や発熱症状を認める従業員）

発熱や風邪症状を認める場合の基本的な考え方

- ✓ 常に新型コロナウイルス感染症の可能性を念頭に
した対応が求められる
- ✓ 発熱や風邪症状を認める場合は、出来るだけ帰国
者接触者外来や最寄りの医療機関に相談し、必要
あれば新型コロナウイルスの検査（PCR検査や抗
原検査）を受けるべきである
- ✓ 新型コロナウイルス感染症との診断に至らなかつ
た場合（PCR検査や抗原検査が陰性、医療機関未
受診の場合を含む）でも、新型コロナウイルス感
染症を完全に否定することはできないため、状況
によっては新型コロナウイルス感染症とみなした
対応を行うことが望ましい
- ✓ 医療機関には原則として「陰性証明書や治癒証明
書」の発行を求めてはならない

従業員の健康状態のモニタリング

- ✓ 朝夕、体温を測定するなど健康チェックを行わせ、
発熱や風邪症状がある場合は出社をさせない
- ✓ 発熱がなくても体調不良を自覚する場合は出社を
させない
- ✓ 事業所内で勤務中に発熱した場合は、マスクを着
用させたとうえで帰宅させる

発熱や風邪症状を認める者の職場復帰の目安

- ✓ 職場復帰の目安は、次の2点の条件を満たす必要
がある
 - 発症後に少なくとも8日が経過している
 - 薬剤*を服用していない状態で、解熱後およ
び症状**消失後に少なくとも3日が経過して
いる

*解熱剤を含む症状を緩和させる薬剤

**咳・咽頭痛・息切れ・全身倦怠感・下痢など

- 8日が経過している：発症日を0日として8日間のこと
- 3日が経過している：解熱日・症状消失日を0日として3日間のこと

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

【参考】対応方針 / 従業員の在宅・出社基準（コロナウイルスに感染した従業員）

感染した従業員の職場復帰の基本的な考え方

- ✓ 主治医などからのアドバイスに従い、体調を確認しながら職場へ復帰する
- ✓ 退院（自宅療養・宿泊療養の解除を含む）後のPCR検査の陽性が持続する場合がある
- ✓ PCR検査が陽性であることが「感染性がある」ことを意味するわけではない
- ✓ 感染力は発症数日前から発症直後が最も高いと考えられ、発症後7日間程度で感染性が急激に低下する
- ✓ 職場復帰時に医療機関に「陰性証明書や治癒証明書」の発行を求めてはならない

感染した従業員の職場復帰の目安

- ✓ 職場復帰の目安は、次の2点の条件を満たす必要がある
 - 発症後に少なくとも10日が経過している
 - 薬*を服用していない状態で、解熱後および症状**消失後に少なくとも72時間が経過している
- ✓ 症状が中等度以上だった場合や入院していた場合は、体力の低下などが懸念されるので、主治医と相談のうえ職場復帰を行うこと
- ✓ 復帰後1週間程度は、毎日の健康観察、マスクの着用、他人との距離を2m程度に保つなどの感染予防対策を徹底し、体調不良を認める際には出社はさせないこと

*解熱剤を含む症状を緩和させる薬剤

**咳・咽頭痛・息切れ・全身倦怠感・下痢など

出所：公益社団法人 日本産業衛生学会 職域のための 新型コロナウイルス感染症対策ガイド

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

【参考】対応方針 / 従業員の在宅・出社基準（濃厚接触者と判断された従業員）

従業員が濃厚接触者と判断された場合

- ✓ 従業員に関する情報（氏名、行動履歴、職場座席表等）を保健所に提出する
- ✓ 事業所の所管の保健所の支持に従い、感染防止の措置を講じる
- ✓ スクリーニング検査結果が陰性だった場合でも、感染可能期間の最終曝露日から14日間の健康観察が求められる
- ✓ 感染者が自宅療養を行う場合には、その家族（同居者）は基本的には濃厚接触者に当たるため、患者の自宅療養解除日から、さらに14日間の健康観察期間が求められることがある
- ✓ 事業者が独自の判断で、濃厚接触者や濃厚接触者以外の者に自宅待機などを指示したり、健康観察期間を延長する場合には、感染症法、労働基準法、労働安全衛生法や就業規則等に基づいた対応を行う

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

【参考】事業継続の準備

- ✓ 自社の業務について、業務フローを作成し重要な業務を特定する
- ✓ 整理した業務フローに基づいて、各業務にて活用している経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）について、重要業務の継続に必要な資源を特定し、代替案の可否を検討する

業務フロー図の作成

- 重要業務ごとに業務フロー図を作成する

重要業務に必要な資源 と代替案の整理

- 業務フロー図を基に、重要業務の継続に必要な資源を検討し、重要業務ごとに整理する
- 重要業務の継続に不可欠な要素を経営資源別（人、物、情報等）に特定し、代替案の可否を検討する

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

災害等発生前（事前対策）
事前にやらないといけないこと

事業継続に資する対策及び取組

【参考】事業継続の準備 / 業務フロー図の作成

業務フロー図の作成

- ✓ 重要業務の継続に必要な資源を検討することを目的に、業務フロー図を作成する

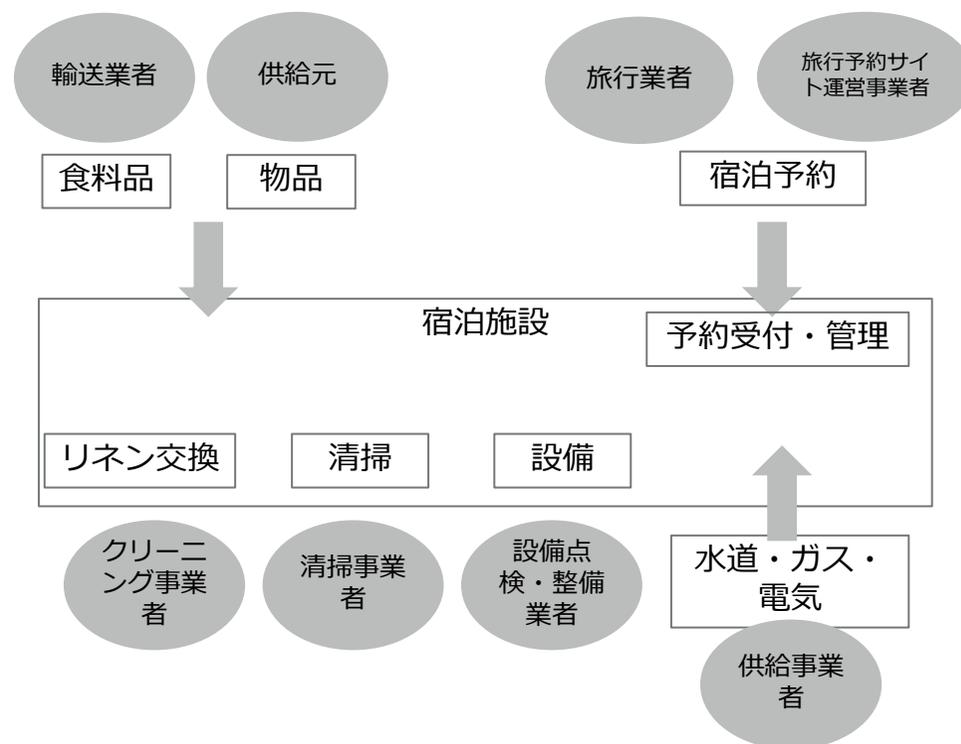


検討事項（例）

- 当該事業のサプライチェーン（原材料の調達や物流等）
- 社外の関連業務
- 他の部署の業務
- 社内の間接業務（経理、人事、総務）や営業等 等



■ XXXホテル株式会社 業務フロー図（例）



2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続に資する対策及び取組

【参考】事業継続の準備 / 重要業務の継続に必要な資源とその代替え策

重要業務に必要な資源と代替え案の整理

- ✓ 業務フロー図を基に、重要業務の継続に必要な資源を検討し、重要業務ごとに整理する
- ✓ 重要業務の継続に不可欠な要素を経営資源別（人、モノ、金、情報等）に特定し、代替え案の可否を検討する



必要な資源（例）



- 人員
- スキル
- 設備
- 機器
- ITシステム 等

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

災害等発生前（事前対策）
事前にやらないといけないこと

事業継続に資する対策及び取組

【参考】事業継続の準備 / 重要業務の継続に必要な資源とその代替え策

重要業務に必要な資源と代替え案の整理

（具体例：宿泊業）

✓ 予約受付・管理の業務の場合

業務を実施するために必要な資源		代替え策
人員体制	受付担当者	自社従業員のシフト勤務体制で実施
設備・機器	PC	帳簿などを用意し、手書きで対応する
	電話	携帯電話・PHSで代用する
	事務室	客室を代用するなど、一定のスペースを確保する
情報	予約状況の管理情報	予約状況の情報が確認できない場合に予約の重複が懸念される場合は、新規予約は受け付けない
外部要因	予約サイト・旅行代理店	予約状況の情報が確認できない場合に予約の重複が懸念される場合は、新規予約は受け付けない旨を事業者伝える
	電力	停電時に対応できるように懐中電灯を用意し、復旧を待つ

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続設備等の種類

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
 - 自然災害が発生した場合における対応手順
 - 事業継続に資する対策及び取組
 - **事業継続設備等の種類**
 - 事業継続の実施に協力するものの名称等
 - 平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

事業継続設備等の種類

- ✓ 税制優遇を受けるため、導入する設備等を検討する（※税制優遇を活用しない場合は記載不要）
- ✓ 導入する設備等は、前項「事業継続力強化に資する対策及び取組」の項目の対応するものなのかを記載
 - 自家発電設備、制振装置など、事業継続力強化計画の認定を受けた事業者は税制優遇を受けられる制度がある

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

事業継続の実施に協力するものの名称等

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
 - 自然災害が発生した場合における対応手順
 - 事業継続に資する対策及び取組
 - 事業継続設備等の種類
 - **事業継続の実施に協力するものの名称等**
 - 平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

事業継続の実施に協力するものの名称等

- ✓ 事業継続力強化を進めるにあたって中小企業を取り巻く関係者（親事業者・政府関係金融機関等）による働きかけや支援を受ける場合がある場合は、関係者の名称、連絡先、協力内容を整理する



関係者による具体的な協力内容（例）



- ✓ 商工会及び商工会議所
 - 中小企業者のリスク認識に向けた注意喚起、自然災害等発生時の被害状況の把握及び地方公共団体への報告等
- ✓ 独立行政法人中小企業基盤整備機構
 - 事業継続力の強化に関する支援人材の育成等

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
 - ・ 自然災害が発生した場合における対応手順
 - ・ 事業継続に資する対策及び取組
 - ・ 事業継続設備等の種類
 - ・ 事業継続の実施に協力するものの名称等
 - ・ **平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組**
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

平時の推進体制の整備 等

- ✓ 計画の推進及び訓練・教育について、取組みを指揮する経営者を検討
- ✓ 事業継続力強化の実効性を確保するための取組みとして、①訓練の実施、②取組みの見直しを検討する場の設定を検討

ポイント



- ・ 平時の取組推進は経営層の指揮の下、実施されていることが重要
- ・ 訓練は1年に1回以上の実施が推奨される
- ・ 取組の見直しを検討する機会として、1年に1回以上「防災・減災対策会議」等の会議体を設けることも考えられる

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組

【参考】推進体制を効果的に整備するための留意点

経営陣による強いリーダーシップ

- ✓ 事業継続計画を推進する体制として、経営層を含むプロジェクトチームの体制が有効である

 プロジェクトチームの活動（例）

- 
 - ・ 定例ミーティングの開催
 - ・ 訓練・教育の実施
 - ・ 社長への報告 等

取組の定着

- ✓ 従業員全員がスムーズに行動するためには、従業員同士の日常的なコミュニケーションと、定期的な訓練・教育が不可欠

 従業員へのアプローチ（例）

- 
 - ・ 従業員を巻き込んだ計画の策定
 - ・ 災害発生直後の対応手順や備蓄物資の場所などについての周知
 - ・ 日常でのコミュニケーション 等

2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

災害等発生前（事前対策）
事前にやらないといけないこと

平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組

【参考】事業継続計画の内容や自社の取り組み状況を定期的な見直し

- 事業継続力の向上に向け、
自社が取り組むべき「事業
継続計画」を策定

- 「事業継続計画」に基づき、
被害の低減や早期復旧に向け
た事前対策を実施

- 外部環境の変化と事前対
策の進捗状況に応じて、
「事業継続計画」の内容
やスケジュールを修正

- 「事業継続計画」の実施
状況を確認し、計画の内
容やスケジュールに遅れ
がないかを把握



2-4.事業継続計画の策定（事業継続の内容）

平時の推進体制の整備・訓練及び教育の実施その他の事業継続力強化の実効性を確保するための取組

【参考】事前に対応すべき施策の実施

- ✓ 検討した事業継続計画を基に、平時の際に事前に対応すべき施策を明確にする
- ✓ 予算や必要な期間に応じて、計画的に実行することが望ましい



事前対応策（例）



- 経費の見直し
- 従業員への研修
- ITシステムの見直し
- 重要情報のバックアップ作成
- 避難場所の確保 等

2-5.事業継続計画の策定（実施時期等）

災害等発生前（事前対策）
事前にやらないといけないこと

実施時期、事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法、その他

簡易版事業継続計画

1. 基本情報（名称等）
2. 事業継続の目標
3. 事業継続の内容
4. 実施時期
5. 事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法
6. その他

実施時期

- ✓ 事業継続計画の実施時期を記載する
- ✓ 実施期間について、3年以内の取組を目安とする
- ✓ （例）2021年1月から2023年12月まで

事業継続を実施するために必要な資金の額及びその調達方法

- ✓ 事業継続計画を実施するために必要な資金の額及びその調達方法を記載する
 - 何の目的で、どのような使い方をするのか
 - 資金調達方法は、税制優遇や金融支援によるものなのか

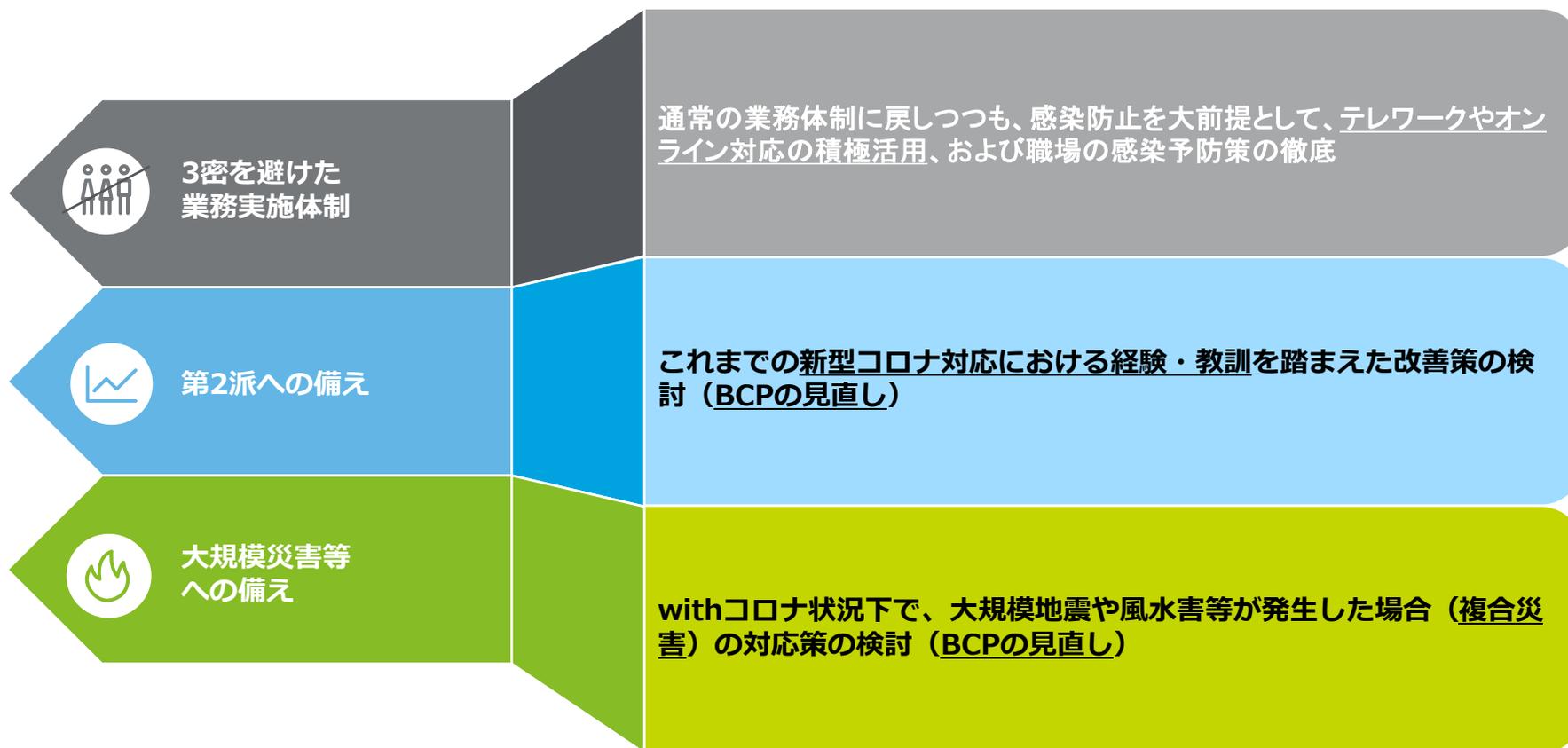
その他

- ✓ 関係法令への遵守について確認する
- ✓ その他事業継続について、すでに取り組んでいるものがあれば記載する

2-6.事業継続計画の見直し

感染症の長期化に対応したBCP策定

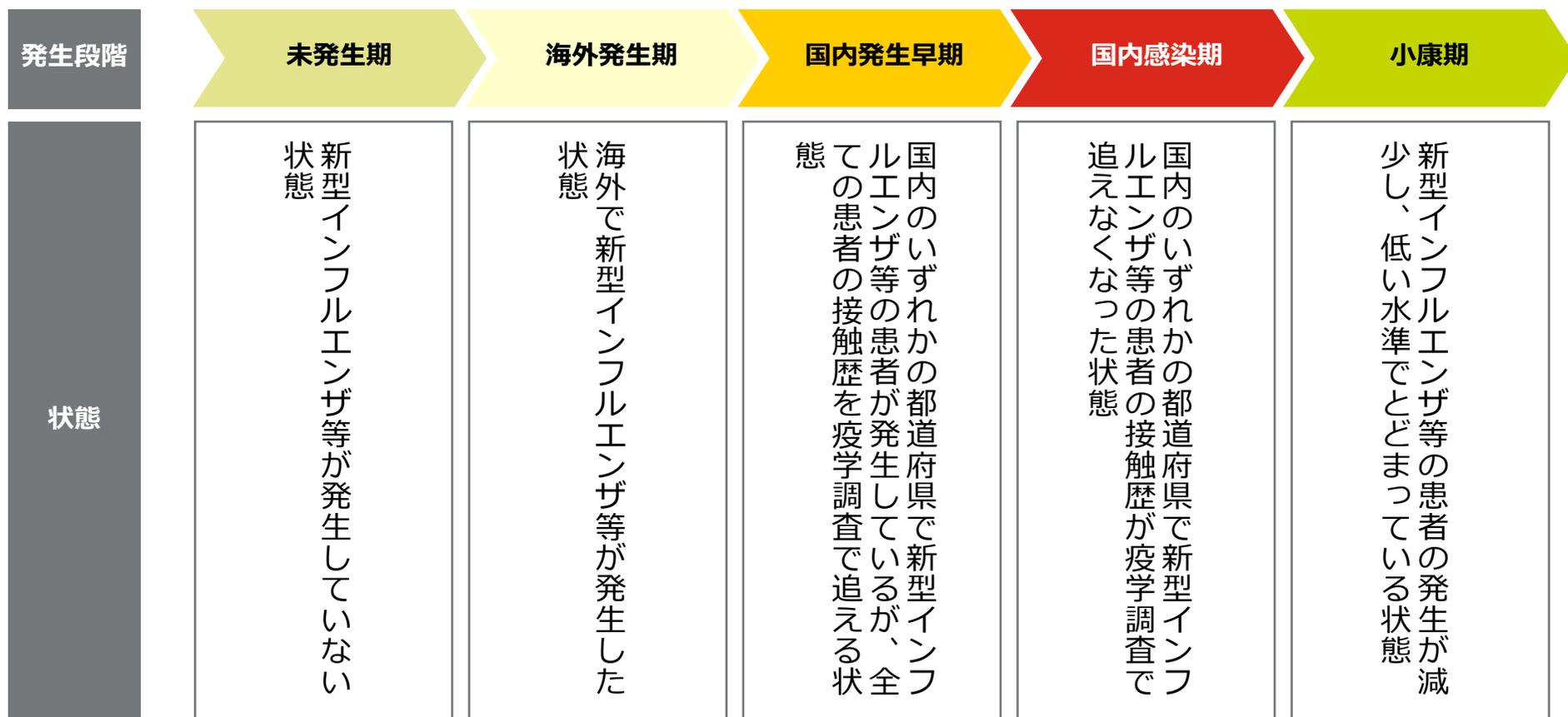
- 今後、企業が「Withコロナ」の長期戦を制するために基本となるのは、可能な限り「3密」を避けた業務実施体制を進めながら、COVID-19第2波へ備え、さらに大規模災害等他のリスクが発生した場合にも対処出来るよう今あるBCPを見直すことである



2-6.事業継続計画の見直し

発生段階

- 感染症対策は感染段階に応じて採るべき対応が異なることから、事前に各段階においてた対応方針を定めることができるよう、日本では5つの発生段階に分類している



出所：新型コロナウイルス等及び鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議「新型コロナウイルス等対策ガイドライン」よりトーマツ作成

2-6.事業継続計画の見直し

感染フェーズに応じた事業継続(例)

- 感染症に関する事業継続計画策定時には、状況変化に即応した意思決定を迅速に行うことができるよう、下記事例のように発生段階別の感染予防対策と事業継続対策を一覧化しておくことが望ましい

発生段階		未発定期	海外発定期	国内発生早期	国内感染期	小康期
体制	対応体制	総務部	総務部	緊急対策本部 (役員、総務部)	緊急対策本部 (役員、総務部)	総務部
感染予防 対応	情報収集	WHOや厚生労働省等から情報収集	WHOや厚生労働省等から情報収集	WHOや厚生労働省、自治体等から情報収集	WHOや厚生労働省、自治体等から情報収集	WHOや厚生労働省等から情報収集
	出勤体制	通常	通常	通常(高齢者・基礎疾患のある方は配慮)	時差出勤、交代制勤務、ローテーションの見直しを検討	通常(高齢者・基礎疾患のある方は配慮)
	感染予防具 (マスク・消毒液・手袋)	マスク等の備蓄	マスク等の備蓄・配布、状況に応じた配備計画の策定	マスク等の不足状況の把握・補充	マスク等の不足状況の把握・補充	不足があれば調達
	来客対応	通常	感染地域からの不要不急の来客は自粛	感染地域からの不要不急の来客は自粛	原則禁止	感染状況により緩和
	個人の対策 (マスク着用、手洗い・うがい・消毒)	—	マスク着用・手洗い等の励行	マスク着用・手洗い等の徹底	マスク着用・手洗い等の徹底	感染状況により緩和

業務継続	優先業務	通常	通常 (優先業務の抽出)	通常 (優先業務を確認)	一部業務の縮小、停止、延期	感染防止策を維持しつつ業務を再開
	ヒトのやりくり	クロストレーニング等での多能工化、在宅ワーク可能な環境整備	法人内での人繰りの検討、要員リストの作成	在宅ワーク可能者から在宅ワーク開始、要員リストの確認	在宅ワーク可能者は在宅ワークを継続、職員に不足生じれば再配置を実施	職員の感染状況を鑑みリストの再検討、働き方の見直し
	委託業者等との連携	優先順位の高い委託業者等リスト作成、緊急時の協力要請	リストの確認、緊急時の協力要請	リストの確認、緊急時の協力要請	優先順位の高い委託業者等が人員確保できなくなった場合、職員で対応	優先順位の高い委託業者等と協力関係見直し

3. 需要変化への有効な追加対応の検討

3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化

「財務状況の把握・資金繰りの安定化」及び「コスト削減・経費の見直し」に向けた実施項目

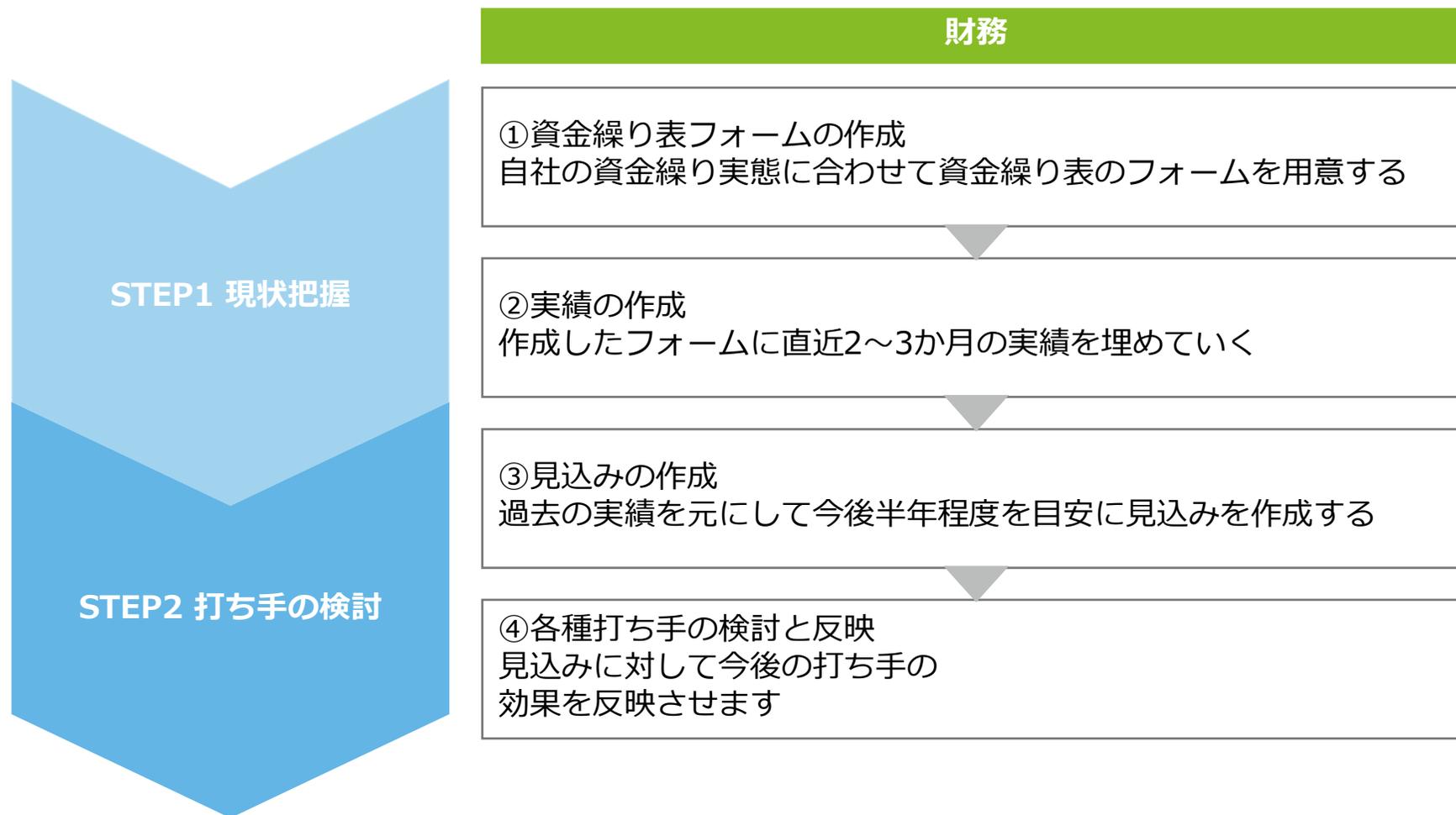
		実施事項	
		財務	事業
STEP1 現状把握 <ul style="list-style-type: none">✓ 経営環境や強み・弱みを把握✓ 現状を数値面から把握✓ 資金繰りを認識	A) 資金繰りシミュレーションを行い、財務状態を把握する <ul style="list-style-type: none">✓ 手元のキャッシュの確認✓ 支払い債務の洗い出し 等	B) 業務や調達コストの洗い出しを行い、コストの削減余地を確認する	C) 新規事業や既存事業について検討する <ul style="list-style-type: none">✓ SWOT✓ 3C 等
	STEP2 打ち手の検討 <ul style="list-style-type: none">✓ 経営戦略と他社事例をもとに、需要減に対応できる打ち手を得る	■ あるべき資金繰りと現状から不足しているキャッシュを把握し、融資などの適切な打ち手の検討を行う	■ 他社事例を参考に、自社に相応しい打ち手を見定める。

3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化

財務

A) 財務状況の把握・資金繰りの安定化の実施事項

A)財務状況の把握・資金繰りの安定化の実施事項（財務）



3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化

財務

A) 財務状況の把握・資金繰りの安定化の実施事項

資金繰り表を活用した財務面の現状把握の手段

資金繰り表作成のメリット・デメリット

✓ メリット

- 自社の財務状況の実態把握ができる
- 調整を必要とする項目が可視化され、財務戦略を立てやすくなる
- 金融機関と有効な商談が可能となる
- 資金繰り表の作成を通じて各担当者の予測能力の向上が期待できる

✓ デメリット

- 作成に手間がかかる
- 資金繰りに余裕がある際には有効性が認識しづらい

資金繰り表におけるよくあるケース

- ✓ 一部作成しているが欠けている視点があるケース
 - 資金に余裕があるため作成していない
 - 実績は記録しているが予測がなされていない
 - 次月末の支払等の支払予定は管理しているが、入金予測がない
 - 入金予測は昨年度実績のままであり、実態と乖離している
 - 資金繰り表は作成しているが、毎月差異が大きく形骸化してしまっている
 - 定形外収支（税金支払い等）、臨時収支を適切に織り込めておらず大きく実績と差異が生じる
- ✓ その他のケース
 - 経営者自身が資金繰り表の有効性を認識していない。そのため担当者ベースで使用が限られてしまっている。

3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化

財務

A) 財務状況の把握・資金繰りの安定化の実施事項

有事の際の資金繰り対策の考え方

支払いを減らす

- 緊急時には不要となる支払いを減らす／見直す対応を行う
- 具体的には、接待交際費、広告宣伝費、保険の見直し、業務の見直しによる人件費の削減、家賃減額交渉等につき、普段から削減の優先順位を付けておく

資金を調達する

- 金融機関からの借入の他、各種制度融資、滞留在庫の現金化、非事業用資産（遊休不動産、高価な資産）の売却、保険返戻金、債権のファクタリング等の様々な資金調達の手法がある
- 金融機関からの借入についても様々な形態がありますので普段から金融機関とのコミュニケーションが重要となる
- 行政機関による各種支援制度については次ページ参照

支払を遅らせる

- 非事業関連の支払を遅らせることにより、各種改善対策の効果が出るまでの時間を稼ぐことが可能
- 金融機関への返済の他、依頼・交渉によって様々な支払の猶予を受けることが可能

3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化

財務

A) 財務状況の把握・資金繰りの安定化の実施事項

【参考】有事の際の資金繰り対策の考え方
行政機関による各種支援制度 1/2

✓ 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、行政機関による各種支援制度も設けられている

✓ 参考例

名称	実施主体	概要	参考URL
雇用調整助成金	厚生労働省	「新型コロナウイルス感染症の影響」により、「事業活動の縮小」を余儀なくされた事業者を対象に、事業主が従業員に休業手当等を支給する場合に国が一部を助成する制度	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07.html#abstract
リフレッシュ資金	三重県	新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業・小規模企業向けへの三重県中小企業融資制度の1つ。全業種を対象に、最大5000万円を経営基盤の強化を図るために必要な運転資金・設備資金を融資する	https://www.pref.mie.lg.jp/SHINSAN/HP/77433022719.htm
セーフティネット貸付要件の緩和	日本公庫	社会的、経済的環境の変化などにより、一時的に業績悪化しているが、中期的に、その業績が回復し、かつ発展することが見込まれる中小企業の経営基盤の強化を支援する融資制度	https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/pamphlet.pdf

※各種支援制度の情報は更新される場合があります。支援を受ける要件など各HPでご確認ください。

出所：厚生労働省 「雇用調整助成金」、三重県「リフレッシュ資金」、経済産業省 「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」

3-1. 財務状況の把握・資金繰りの安定化

財務

A) 財務状況の把握・資金繰りの安定化の実施事項

【参考】有事の際の資金繰り対策の考え方
行政機関による各種支援制度 2/2

- ✓ 経済産業省にて、新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の方向け支援策がパンフレットとして纏められている
- ✓ 随時更新が実施されているため、最新版の確認必要
- ✓ パンフレット掲載先URL
(令和3年5月20日現在)

<https://www.meti.go.jp/covid-19/pdf/pamphlet.pdf?0520>

The graphic is a vertical poster from the Economic Affairs Agency (EAA). At the top left is the EAA logo. The main title is '新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ' (Dear business owners affected by COVID-19). Below the title are three blue buttons: '資金繰り' (Cash flow), '設備投資・販路開拓' (Equipment investment and sales expansion), and '経営環境の整備' (Improvement of operating environment). To the right of these buttons are icons representing each category. Below the buttons is a red-bordered box containing the text '本資料は経済産業省HP特設ページに掲載しております。' (This document is published on the special page of the EAA website.) and a QR code. Below this box is the text '中小企業庁が運営する以下のオンラインツールも併せてご活用ください。' (Please also use the following online tools operated by the SME Agency). There are four sections, each with a QR code, a search icon, and a link: 1. '中小企業向け補助金・総合支援サイト「ミラサボplus」' (SME support site 'Mirasabo plus') with link 'ミラサボplus'. 2. 'LINE公式「経済産業省 新型コロナ 事業者サポート」' (LINE official 'EAA COVID-19 Business Support') with link '@meti_chusho'. 3. '公式ツイッター「中小企業庁」' (Official Twitter 'SME Agency') with link '@meti_chusho'. 4. 'メルマガ「e-中小企業ネットマガジン」' (Newsletter 'e-SME Net Magazine') with link 'e-中小企業ネットマガジン'. At the bottom right is the date and time: '令和3年5月20日 18:00時点版'.

出所：経済産業省「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」（令和3年5月20日版）

3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

B)コスト削減・経費の見直しの実施事項（事業）



事業

- ①業務や調達コストの洗い出しを行い、コストの削減余地を確認する
- ✓ 社内でかかるコスト→業務洗い出し
 - ✓ 社外からの調達コスト→調達先書き出し

- ②他社事例を参考に、自社に相応しい打ち手を見定める。また、その打ち手の実行に向けて、有効性を高め、失敗リスクを減らす方法を検討
- ✓ 事業縮小等による事業費の削減
 - ✓ 営業・製造の物理拠点の集約
 - ✓ 収益性を考慮した戦略的休業

3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

社内業務洗い出しと適切な打ち手の検討

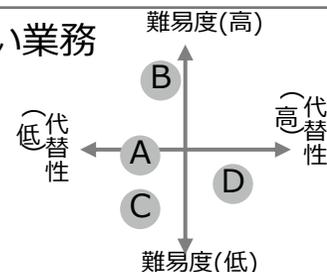
STEP1 現状把握

STEP2 打ち手の検討

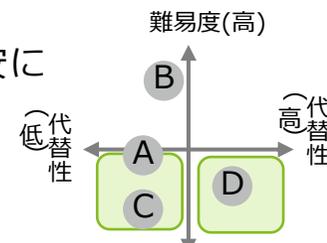
事業

①業務を書き出す
✓ 業務A、業務B、業務C・・・業務X

②業務を分類し、代替できる業務・できない業務を把握する
✓ 難易度、代替え性等を軸に把握をする



③人員配置等の検討を行う
✓ 過去の実績を元に、今後半年程度を目安に見込みを作成する



RPA等による自動化を検討 難易度(低) 外注を検討

3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

【参考】業務の洗い出し方法（宿泊業）

従業員へのヒアリング

- ✓ 現場の従業員に、業務上の問題点などを挙げてもらう



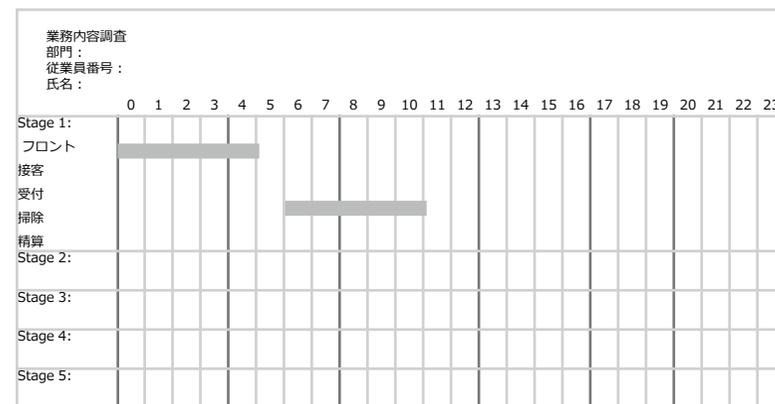
業務改善提案の記載事項（例）



- 業務内容ごとの所要時間
- 業務内容ごとの問題点とその原因
- 問題点に対する改善策

- ✓ 大型施設の場合は、現状の業務内容・分担を把握する
- ✓ 洗い出した業務ごとの必要性、効率性、顧客満足度に繋がるのかという評価をする

イメージ図



3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

【参考】業務の洗い出し方法（宿泊業）

帳票の見直し

- ✓ 宿泊施設では、目的が明確ではない帳票作成をしている場合がある
- ✓ 現場従業員では、そういった帳票の必要性については判断できないため、経営者層が状況を理解し、対策することが重要である



作成理由が不明な場合（例）

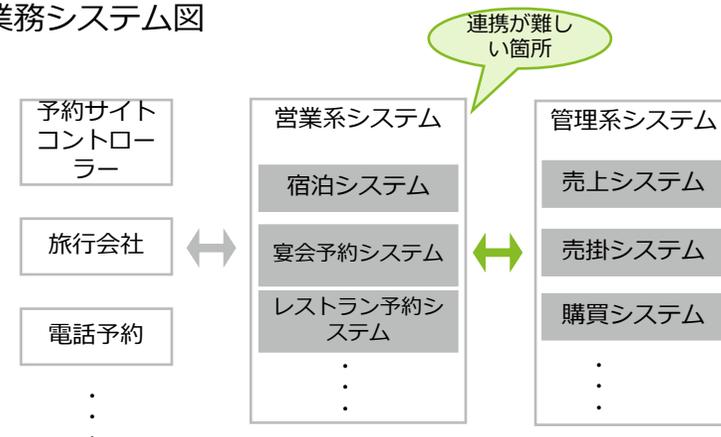


- 前任者からの引継ぎで作成をしている
- 上司や経営者層から作成するように言われた

基幹業務システムの見直し

- ✓ システムの連携が出来ていない業務は、効率性が下がるため、システムの見直しで改善を図ることも視野にいれる

業務システム図



3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

【参考】従業員の生産性を高めるための、マニュアル策定・教育研修の見直し

マニュアルの策定

- ✓ 実情に合わせて、マニュアルの策定をオリジナルで作成する
- ✓ マニュアル作成にあたっては、アプリや動画の活用により効率化を図ることが出来る



記載すべき項目（例）

- 経営理念・行動指針
- 勤怠ルール
- 服装・身だしなみ
- 電話対応 等



接客研修以外の教育プログラムの導入

- ✓ 従業員への接客研修以外の教育プログラムの導入により、接客以外の幅広い知見を身に付け、生産性や効率性を図る



研修メニュー（例）

- 語学
- PC操作
- Webマーケティング
- 会計知識 等



3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

外部調達のサービスにおけるコストの削減・効率化の余地の検討

事業

STEP1 現状把握

- ①外部から調達のコストを書き出す
 - ✓ 事務用品、航空券、設備メンテナンス、PC、宿泊費、設備運用・管理、オフィス機器、車両費、光熱費、システム開発費、固定資産、通信費、印刷費、広告費 等

STEP2 打ち手の検討

- ②削減可否を検討する
 - ✓ 各調達コストを「削減」「削減要検討」「削減不可」の3つのカテゴリに分類をする

3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

B) コスト削減・経費の見直しの実施事項

【参考】固定費の削減における観光業で特に注目すべき勘定科目

固定費の見直し

- ✓ 総勘定元帳等で金額の大きい経費から、科目明細のチェックを行い経費削減できないか検討を行う



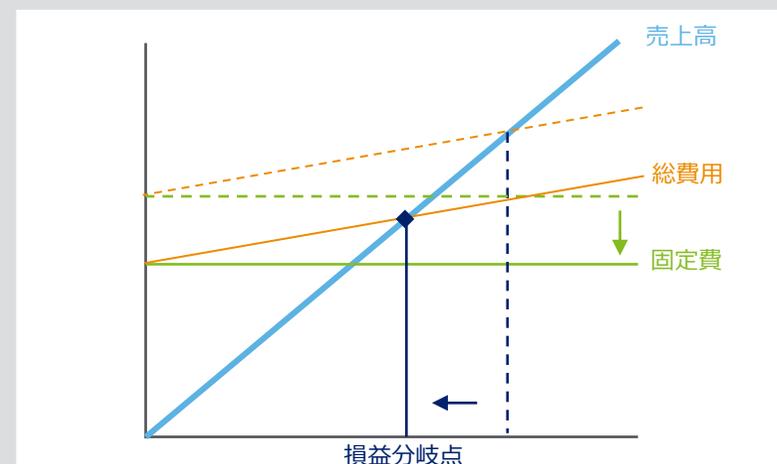
検討する科目（例）



- 売上原価
- 広告宣伝費
- 業務委託費
- リース費用 等

固定費の削減

- ✓ 固定費を削減することにより、変動費の割合が高まることで、売上が減少しても赤字になりにくい財務体質となる

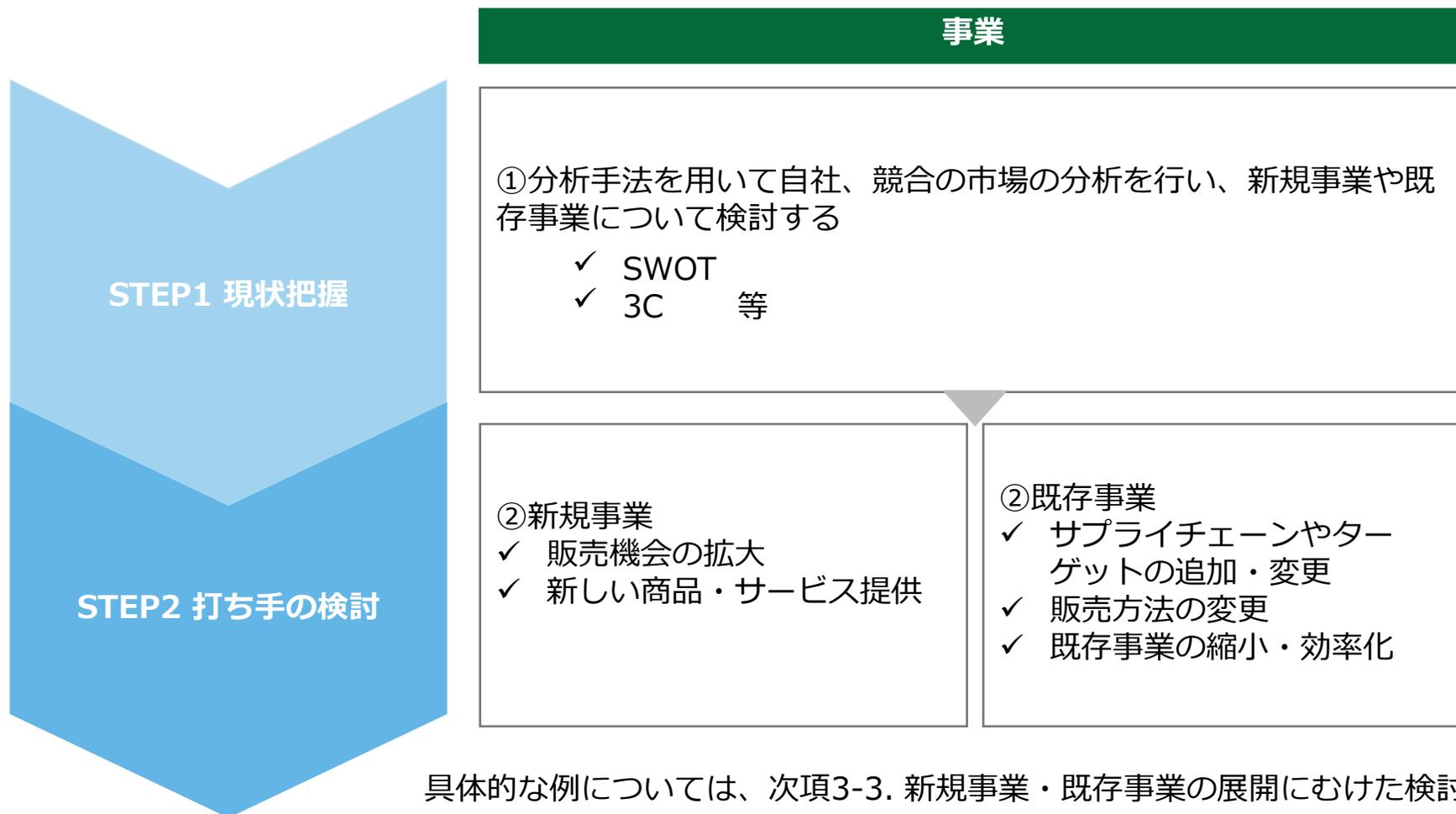


3-2. コスト削減・経費の見直し

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

新規事業や既存事業について検討



具体的な例については、次項3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討を参照

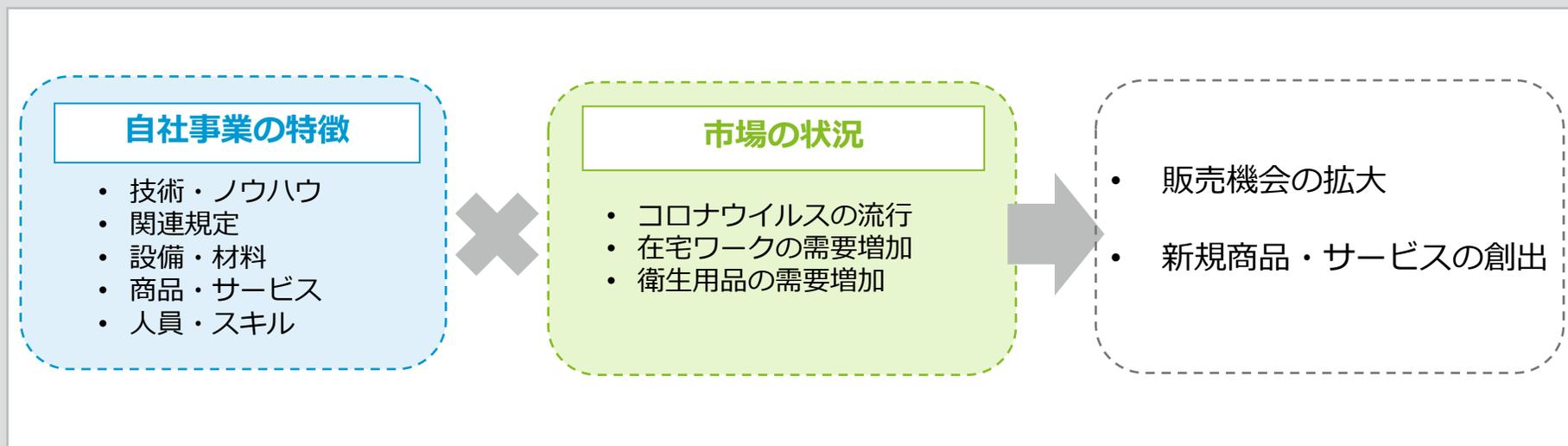
3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

新規事業の展開のヒント

- ✓ 販売機会の拡大
 - 市場の状況を踏まえ、元来の商品・サービスを売り出す機会の増減を見極める
- ✓ 新規商品・サービスの創出
 - 自社事業の特徴（技術やノウハウ、設備、原材料、関連規制）の洗い出し・把握を実施する
 - 市場で需要が高まっている商品・サービスを基に、自社事業の特徴を生かした新商品・サービスを創出できないかを検討する



3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

規制緩和と自社事業をマッチングさせ、販売機会の拡大 (例) 規制緩和を活用した既存サービスの延長 (飲食業)

- 自社事業や商品・サービスで用いる経営資源やノウハウを認識し、需要に合致したものを創出することがポイント

取り組みの背景・契機

取り組みの具体例

- ✓ 緊急事態宣言発令等による外出自粛に伴う外食産業の需要激減
- ✓ 規制緩和による参入機会の獲得
 - 新型コロナウイルス感染症の影響を受ける飲食店等を支援するための緊急措置として、路上利用に伴う道路占用の取扱いの基準を国・地方公共団体が緩和した

- ✓ 飲食店が、店舗前でのテイクアウト販売や、イス・テーブルを設置したテラス営業などを実施

ポイント

規制緩和（路上利用に伴う道路占用の取扱いの基準）や生活様式の変化（コロナウイルス流行による外食の需要の激減）と自社の事業をマッチングさせ、既存サービスを生かしながら新たなサービス提供機会を獲得した

3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

既存事業の変革のヒント

- ✓ サプライチェーンやターゲットの追加・変更
 - サプライチェーン（調達・製造・物流・販売）を見直す
 - 平常時とは異なる顧客をターゲット設定
- ✓ 販売方法の変更
 - 商品・サービスの販売方法を変更することで、販売機会の増大を目指す（IT・SNSを活用する等）
 - 販売方法は変更せず、商品やサービスの名称を変更
- ✓ 既存事業の縮小・効率化
 - 事業組合間で連携しながら、戦略的事業縮小・休業の実施

3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

サプライチェーンやターゲットの追加・変更 (例) キッチンカーの営業場所を変更(飲食業)

- 需要減に対しどのようなところで需要が存在するか、新たな販路先を検討することがポイント

取り組みの背景・契機

- ✓ テレワークの推奨によりオフィスへの出勤者が減少
- ✓ 常に3食分の食事を用意することに疲れた人々が増加

取り組みの具体例

- ✓ キッチンカーによる販売場所を、オフィス街から住宅街に変更
- ✓ 変わった料理を食べたいという気分転換や、たまには食事の準備を減らしたいという主婦層により人気

ポイント

従来のオフィス街では通勤者の減少により売上げの低下が避けられなかったが、住宅街に焦点を当てて営業することで、新たな販路先を拡大した

3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

サプライチェーンやターゲットの追加・変更 (例) 感染対策に着目したサービス提供(宿泊業)

- 自社事業や商品・サービスが求められるシーンを想定し、需要が見込まれる販売場所・方法やターゲット層を特定することがポイント

取り組みの背景・契機

取り組みの具体例

- ✓ コロナウイルス流行拡大に伴う、宿泊需要の激減
- ✓ 通勤における感染への危機感
- ✓ 通勤における感染リスクを低減するため、テレワークに切り替えた企業の急増

- ✓ 宿泊各社において、遠方からのビジネス・旅行者向け以外を想定した利用プランを創出し、
- ✓ 稼働減へ対応値段等の変更はあるものの、従来のサービスは大きく変更せず、テレワーク環境の提供や通勤回避を目的としたプランを販売(出張プラン→テレワークプラン)

ポイント

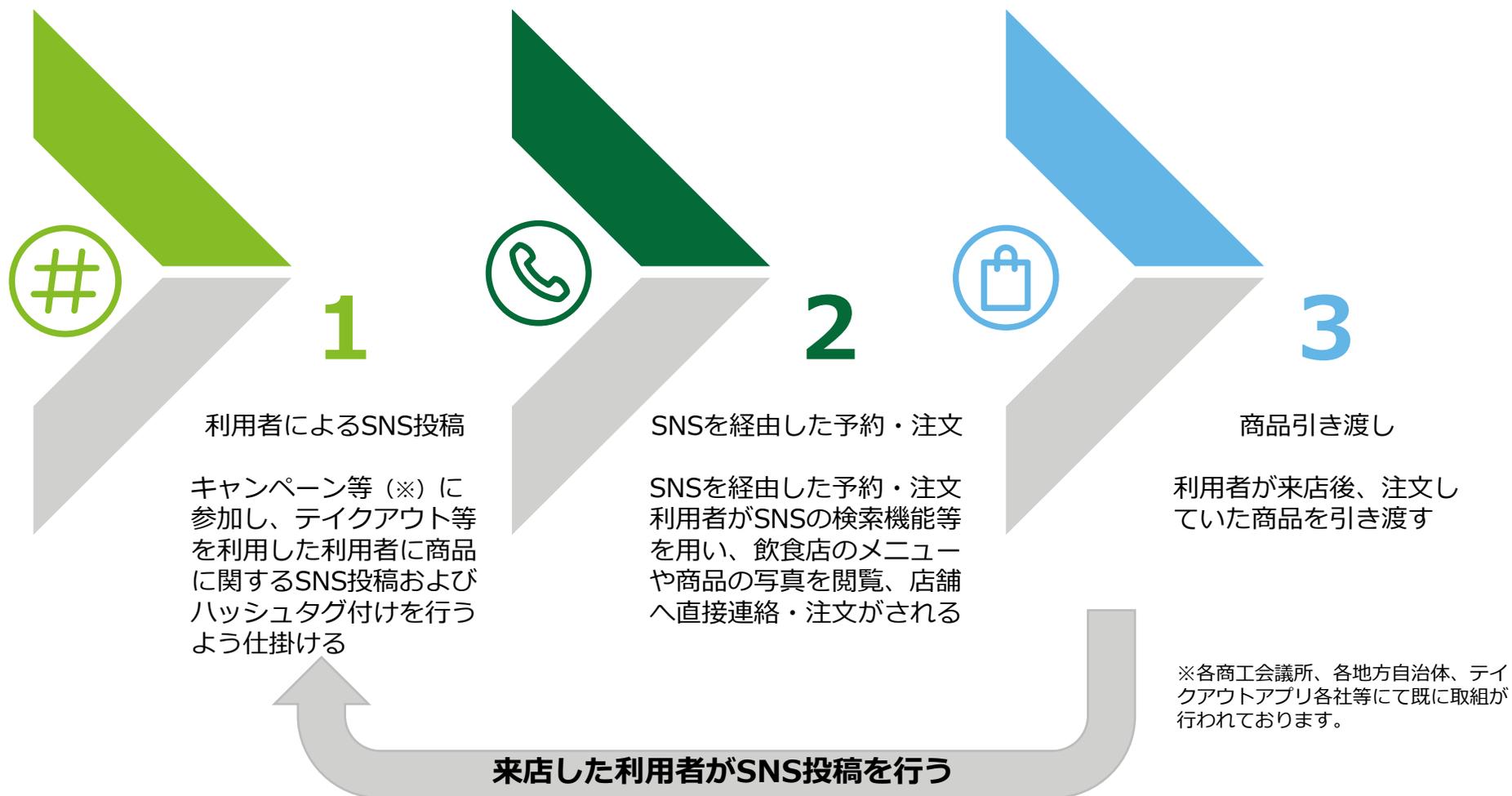
自社の提供するサービスで何ができるのか(立地・個室環境の提供)を把握し、世の中のニーズ(感染リスクが高まる通勤の回避やテレワーク増大による執務環境の変化)へマッチングさせ、名称を変更

3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業	
C)	新規事業や既存事業について検討

販売方法の変更

(例) IT・SNS (ハッシュタグ・検索機能等) を活用した事業継続の取組 (飲食業)



3-3. 新規事業・既存事業の展開にむけた検討

事業

C) 新規事業や既存事業について検討

事業組合間で連携しながら、戦略的事業縮小・休業の実施 (例) 事業組合間での連携による休業(宿泊業)

- 操業を続けることで発生する費用と収入とのバランスを勘案し、費用が収入を上回る場合には事業を縮小・停止することで影響を最小化可能か検討することがポイント

取り組みの背景・契機

取り組みの具体例

- ✓ コロナウイルス流行拡大に伴う、宿泊需要の激減
- ✓ 営業を継続することで、人件費等が発生し経済的な損失が発生する

- ✓ 温泉旅館協同組合は、加盟施設が予約客を一部に集約し、計画的に臨時休業する取り組みを開始
- ✓ 旅館の1日の予約客が少ない日は、加盟している2施設で各旅館の客を受け入れ

ポイント

同一商圏で連携する同業者組合を活用し、輪番休業を可能とすることで操業による費用発生を軽減した

