

宮崎県版 BCP 策定の手引き 【飲食サービス業】



令和 7 年 7 月

宮崎県商工観光労働部商工政策課

目次

はじめに	1
I. オールハザードBCP策定の考え方	3
1. BCPとは	3
2. オールハザードBCP策定のプロセス	3
II. 分析・検討シートの解説	7
1. STEP I : リスク分析	7
2. STEP II : 目標設定	9
3. STEP III① : 戦略検討A リソース別対応戦略	10
4. STEP III② : 戦略検討B 優先業務の対応戦略(あるべき姿)	11
III. 計画シートの解説	12
1. 基本方針	12
2. 対応責任者	12
3. 重要事業、目標復旧時間	13
4. 対応手順(初動)	13
5. 対応手順(事業継続)	15
6. 資金調達	18
7. 事前対策の実施計画 (あるべき姿を実現するために今後実施すべき準備事項)	18
IV. BCM(事業継続マネジメント)	19

【分析・検討シートの解説】 P.7～11

【計画シートの解説】 P.12～18

Ⅱ. 分析・検討シートの解説

1. STEP 1: リスク分析

【考え方】

本社・店舗等の立地別に予測可能なリスクをハザードマップ等により洗い出します。また、立地に関係ない全社共通のリスクも把握します。ただし、予測不能なリスクもあつたことを理解しておく必要があります。

【記入要領】

No.	種別	施設名称	施設住所	施設用途	施設面積	従業員数	売上高	土地取得	付帯施設の有無
1	本社	〇〇株式会社	宮崎県〇〇市〇〇区〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	100㎡	10人	100万円	-	なし
2	店舗	〇〇〇〇〇〇	宮崎県〇〇市〇〇区〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	100㎡	10人	100万円	-	なし
3	店舗	〇〇〇〇〇〇	〇〇県〇〇市〇〇区〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	100㎡	10人	100万円	-	なし
4	店舗	〇〇〇〇〇〇	宮崎県〇〇市〇〇区〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	100㎡	10人	100万円	-	なし
5	店舗	〇〇〇〇〇〇	〇〇県〇〇市〇〇区〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇	100㎡	10人	100万円	-	なし

- ① 種別 …… 建物の機能を表す言葉を入力してください。
- ② 拠点名称 …… 社内で使用している名称を入力してください。
- ③ 拠点住所 …… 拠点の住所を入力してください。
- ④ 避難場所 …… 宮崎県各市区町村の防災計画・ハザードマップから最寄りの公的避難場所を確認して記入してください。
- ⑤ 地震の震度 …… 「宮崎県地震・津波及び被害の想定について」のP.11「市町村別最大

Ⅲ. 計画シートの解説

1. 基本方針

【記入要領】

- ・社員（役員・従業員）等の人命を守ることと地域社会への貢献は、どの企業であっても共通に重要であり、1と3は、記入例のような表現が一般的です。
- ・そして2には、災害時にも止められない、または早期に再開しなければならない自社の重要事業は何かを考え、記入してください。

2. 対応責任者

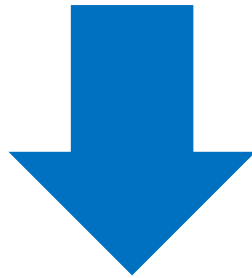
【記入要領】

- ・「統括責任者」は、社長等企業の代表者が務めることが一般的です。
- ・「本社機能維持担当」は、安否確認や安全確保等、大地震等が発生した直後の対応業務全体を指揮する責任者です。総務部や管理部の長が務めることが一般的です。
- ・「事業継続担当」は、重要事業の継続等、事業継続に関する対応業務を指揮する責任者です。飲食サービス業においては、店長（または、営業部門長、調理部門長）が務めることが一般的です。

1. 基本方針	
1	宮崎県内各事業・社員（役員・従業員）の人命を守る
2	重要事業である飲食提供サービスを提供する
3	地域社会に貢献する（避難所への出援サービスなど）

2. 対応責任者	
統括責任者	全社的な意思決定を行い、対応指揮を統括する。
店長	（代行者 フロアリーダー）
本社機能維持責任者	安否確認や安全確保等、本社機能の維持に関する業務を指揮する。
店長	（代行者 フロアリーダー）
事業継続責任者	重要事業の継続に関する業務を指揮する。
店長	（代行者 調理部門リーダー）

本手引きの記入要領を参照の上、BCPシートを作成しましょう



宮崎県 宮崎県版BCPシート【飲食サービス業】

宮崎県版BCPひな形

1. オールハザードBCP策定の考え方 1 (裏面)
 2. 分析・検討シート 2
 3. 計画シート 3～4

【オールハザードBCP策定の考え方】

● オールハザードBCPとは
 事業中継を前提としたあらゆる不測の事態が発生したとしても、重要な事業（製品・サービスの供給）を継続するための、いかにして被害を少なくし、早期に施設・内閣を再開させるかを検討し、策定した方針、体制、手順を記した計画のこと。

● オールハザードBCPの考え方
 本県のBCPは、地震・風水害・感染症等、想定するハザードごとにBCPを作成しています。一方で、宮崎県版BCPなを共有オールハザードBCPは、地震・風水害・感染症といった「自然災害」ではなく、設備を複数利用する（電気設備、ガス、水道設備等）といった「設備災害」で被害を被ります。したがって、本県のBCP（設備災害BCP）、オールハザードBCPは、設備災害BCPに追加することが可能です。

【策定プロセスの概要】 詳細は記入要領について「BCP策定の考え方」で解説しています。

<分析・検討シート> 2 ページ目

P.2 分析・検討シート

宮崎県 宮崎県版BCPシート【飲食サービス業】

分析・検討シート

1. 施設・事業の概要

2. 施設・事業のリスク分析

3. 施設・事業のリスク評価

4. 施設・事業のリスク対策

5. 施設・事業のリスク対策の実施状況

6. 施設・事業のリスク対策の効果検証

7. 施設・事業のリスク対策の改善計画

8. 施設・事業のリスク対策の報告書

9. 施設・事業のリスク対策の承認書

10. 施設・事業のリスク対策の記録簿

P.3 計画シート①

宮崎県 宮崎県版BCPシート【飲食サービス業】

計画シート①

1. 施設・事業の概要

2. 施設・事業のリスク分析

3. 施設・事業のリスク評価

4. 施設・事業のリスク対策

5. 施設・事業のリスク対策の実施状況

6. 施設・事業のリスク対策の効果検証

7. 施設・事業のリスク対策の改善計画

8. 施設・事業のリスク対策の報告書

9. 施設・事業のリスク対策の承認書

10. 施設・事業のリスク対策の記録簿

P.4 計画シート②

宮崎県 宮崎県版BCPシート【飲食サービス業】

計画シート②

1. 施設・事業の概要

2. 施設・事業のリスク分析

3. 施設・事業のリスク評価

4. 施設・事業のリスク対策

5. 施設・事業のリスク対策の実施状況

6. 施設・事業のリスク対策の効果検証

7. 施設・事業のリスク対策の改善計画

8. 施設・事業のリスク対策の報告書

9. 施設・事業のリスク対策の承認書

10. 施設・事業のリスク対策の記録簿

はじめに

気候変動に伴い激甚化・頻発化する気象災害や、南海トラフ地震などの大規模地震などの切迫性が高まっている中、宮崎県においても、県内に大きな被害をもたらした令和 4 年台風第 14 号などをはじめ、令和 6 年 8 月の日向灘を震源とする地震の発生や、それに伴う初めての南海トラフ地震臨時情報が発表されるなど、自然災害等のリスクへの対応の重要性が増しています。

このような中、企業は、災害時に果たすべき役割（顧客、従業員等の生命の安全確保、災害時における家族を含めた安否確認、二次災害の防止、事業の継続、地域貢献・地域との共生）を十分に認識し、BCP の策定などを通じて、リスクの把握と適切なリスクマネジメントの実施に努めることが重要です。

また、このような BCP の策定は、災害などのリスクに備えるだけでなく、より魅力的な職場環境の構築や安定した供給力の確保、取引先との信頼関係の強化など、企業成長のための経営戦略としても活用が可能です。

本書を活用して、是非、積極的に BCP 策定に取り組んでみましょう。

【宮崎県版 BCP 策定の手引きについて】

本書は、「宮崎県版 BCP ひな形」を使用して BCP を策定する宮崎県事業者向けの「BCP 策定の手引き」です。

宮崎県に多い 6 つの業種（卸売業・小売業、製造業、建設業、運輸業、宿泊業、飲食サービス業）とその他汎用の全 7 種類に分けて作成していますが、そのうち本書は「飲食サービス業」向けです。

今まで、BCP は、なんとなく策定しなければならないのだろうが、どうやって策定すればいいかわからない、という事業者の方も多かったと思います。本書はそのような事業者の皆様向けに、初めての方でも分かりやすいように、穴埋め式のフォーマットである「宮崎県版 BCP ひな形」を用意しました。

そして、これを活用して、実際に自社の BCP を円滑に策定できるよう、BCP 策定の手順等を解説したものが、この「BCP 策定の手引き」です。

本書を活用して、是非、積極的に BCP 策定に取り組んでみましょう。

【宮崎県版 BCP ひな形の特徴】

- ・県内の中小企業が自社の BCP を作成する際に、ひな形として活用できます。
- ・小規模事業者においても取り組みやすいよう、BCP 策定上必須となる項目や作業をコンパクト（シート 4 枚）にまとめ、できるだけ簡潔な内容としています。
- ・想定する災害を特定せず、オールハザードに対応できる内容としています。
- ・あるべき姿をイメージし、現状とのギャップを埋めるために何が必要かを考えてみましょう。

【宮崎県版 BCP ひな形の作成】

- ① まずは、本書を参照して「宮崎県版 BCP ひな形」を記入することで、BCP の第 1 版を作成しましょう。3 ページにオールハザード BCP の考え方を記載してありますので、概要を理解していただいた上で、7 ページ以降の記入例を参考にしてひな形に入力していきましょう。最初は書けることだけで結構です。必ずしも全てに記入する必要はありません。
- ② 「宮崎県版 BCP ひな形」の赤文字部分はいくまで一つの「記入例」です。自社の事業内容や組織に合わせて、適宜修正してください。また、スペースが足りない場合は、必要により適宜、資料を追加してください。
- ③ 第 1 版を策定後、明らかになった「あるべき姿を実現するために今後実施すべき準備事項」について改善を行い、より実効性の高い BCP にステップアップしていきましょう。

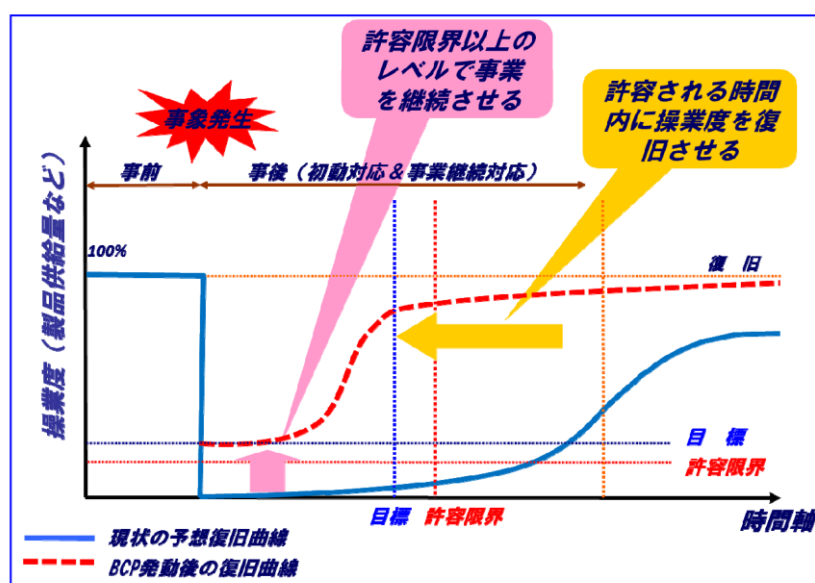
【用語の説明】

BCM (Business Continuity Management)	BCP を継続的に運用・見直しを行い、事業継続を継続的に改善する経営管理活動。
クラウドシステム	サーバーが提供するサービスやアプリ、ソフトウェアなどを、インターネット上のネットワークを経由して必要なタイミングで利用できる形態。
サプライチェーン	供給の連鎖。製品の原材料や部品の調達から、商品やサービスを消費者に提供するまでの一連のプロセス（流れ）、供給網。
ステークホルダー	利害関係者。主に重要顧客。
ソーシャルディスタンス	社会的距離。感染症の流行する勢いを止めるため、人と人の間に一定の距離を置くこと。（公衆衛生戦略を表す言葉で、疾病の感染拡大を防ぐために意図的に人と人との物理的距離を保つこと。）
ハザード	人やモノなどに対して危害や損害を与える可能性のある現象もしくは行為。 （事業中断を引き起こす不測の事態をもたらすもの） （例）地震、津波、台風、洪水、火山噴火、感染症等
目標復旧時間	不測の事態により事業が中断した際、あらかじめ決められた一定のレベルに復旧するまでの目標時間。（顧客やステークホルダーから許容してもらえる最大の時間）
リソース	事業に必要な経営資源。 （例）人員、建物、オフィス、設備、情報システム、データ・文書、部材、電源、上下水道、通信手段等

I. オールハザードBCP策定の考え方

1. BCPとは

大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことを事業継続計画（Business Continuity Plan、BCP）と呼びます。



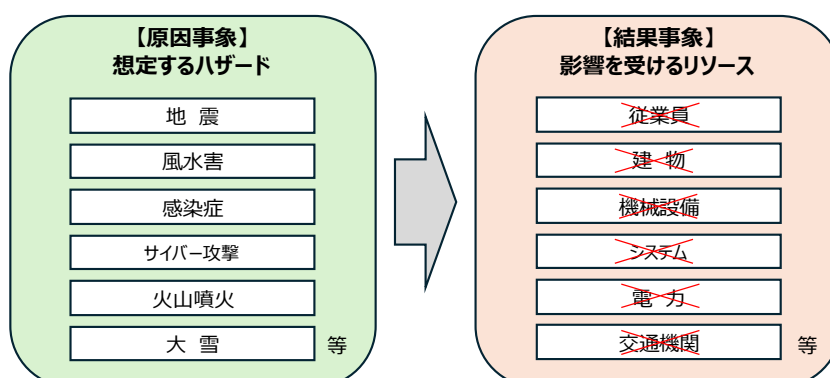
出典：内閣府 事業継続ガイドライン（令和 5 年 3 月）

2. オールハザードBCP策定のプロセス

従来型の BCP は特定のハザード（例えば大地震等）について戦略を検討する原因事象型の BCP でした。

一方で、「地震と感染症でハザードが異なっても、棄損するリソース（従業員）が同じ場合」、「地震と台風でハザードが異なっても、棄損するリソース（電力）が同じ場合」等、その対策も同じになります。

従って、地震・台風・感染症といった原因の事象ではなく、従業員の不足・停電といった結果の事象で戦略を検討する BCP がオールハザード BCP（結果事象型の BCP）になります。



「宮崎県版 BCP ひな形」（以下、「ひな形」といいます）では、この考えに基づいた穴埋め式のエクセルシートによって、BCP を完成させることができます。

（１）ひな形の構成

- ・Ⅰ．オールハザード BCP 策定の考え方……………P.1（表紙）
- ・Ⅱ．分析・検討シート……………P.2
- ・Ⅲ．計画シート……………P.3－4

（２）BCP 策定の手引き（本書）の使い方

【分析・検討シートの解説】（P.7～11）

Ⅱ. 分析・検討シートの解説

1. STEPⅠ：リスク分析

【考え方】

本社・店舗等の立地別に予測可能なリスクをハザードマップ等により洗い出します。また、立地に関係ない全社共通のリスクも把握します。ただし、予測不能なリスクもありうることを理解しておく必要があります。

【記入要領】

No	種類	拠点名称	拠点住所	避難場所	地図の座標	津波高・到達時間	洪水・浸水深	土砂災害	その他 (住民避難入り)
1	本社	〇〇本社	宮崎県〇〇市〇〇1-2-3〇〇〇〇〇	〇〇小学校	6号	16m・18分	0.3m未満	-	備考 火山噴火 大雪 サイバー攻撃
2	店舗	店舗（〇〇店）	宮崎県〇〇市〇〇1-2-4〇〇	〇〇小学校	6号	11m・17分	-	-	
3	店舗	店舗（〇〇店）	〇〇県〇〇市〇〇1-2-9〇〇	〇〇小学校	5号	-	0.3m～0.5m未満	土砂災害警戒区域	
4	店舗	店舗（〇〇店）	宮崎県〇〇市〇〇1-2-4〇〇〇〇〇	〇〇公園	6号	9m・14分	0.5m～1.0m未満	-	
5	店舗	店舗（〇〇店）	〇〇県〇〇市〇〇1-2-7〇〇〇〇〇	〇〇小学校	5号	-	3.0m～5.0m未満	土砂災害特別警戒区域	
6									

① 種 別 … 建物の機能を表す言葉を記入してください。

② 拠 点 名 称 … 社内で使用している名称を記入してください。

③ 拠 点 住 所 … 拠点の住所を記入してください。

④ 避 難 場 所 … 宮崎県各市区町村の防災計画・ハザードマップから最寄りの公的避難場所を確認して記入してください。

⑤ 地 震 の 震 度 … 「宮崎県地震・津波及び被害の想定について」の P.11「市町村別最大

【考え方】

【記入要領】

- ① 分析・検討シートの解説は【考え方】と【記入要領】から成ります。
- ② 【考え方】を確認します。
- ③ 【記入要領】を参照して検討した内容を、ひな形に記入します。

【計画シートの解説】（P.12～18）

Ⅲ. 計画シートの解説

1. 基本方針

【記入要領】

- ・社員（役員・従業員）等の人命を守ることと地域社会への貢献は、どの企業であっても共通に重要であり、1と3は、記入例のような表現が一般的です。
- ・そして2には、災害時にも止められない、または早期に再開しなければならない自社の重要事業は何かを考え、記入してください。

1. 基本方針 事業中断をもたらす事態が発生した場合には、以下の基本方針に則り対応する。

1	店内のお客様・社員（含派遣・パート・アルバイト）の人命を守る
2	重要業務である飲食提供サービスを継続する
3	地域社会に貢献する（避難所への出張サービスなど）

【記入要領】

2. 対応責任者

【記入要領】

- ・「統括責任者」は、社長等企業の代表者が務めることが一般的です。
- ・「本社機能維持担当」は、安否確認や安全確保等、大地震等が発生した直後の対応実務全体を指揮する責任者です。総務部や管理部の長が務めることが一般的です。
- ・「事業継続担当」は、重要事業の継続等、事業継続に関する対応実務を指揮する責任者です。飲食サービス業においては、店長（または、営業部門長、調理部門長）が務めることが一般的です。

2. 対応責任者

統括責任者	全社的な意思決定を行い、対応全体を統括する。
店長	（代行者 フロアリーダー）
本社機能維持責任者	安否確認や安全確保等、本社機能の維持に関する実務を指揮する。
店長	（代行者 フロアリーダー）
事業継続責任者	重要事業の継続に関する実務を指揮する。
店長	（代行者 調理部門リーダー）

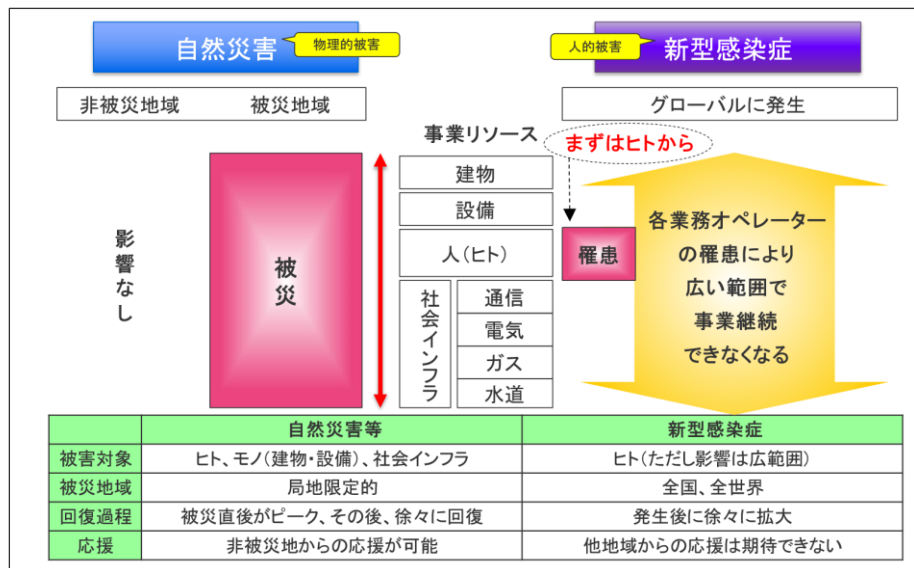
【記入要領】

【記入要領】を参照して検討した内容を、ひな形に記入します。

補足：新型感染症について

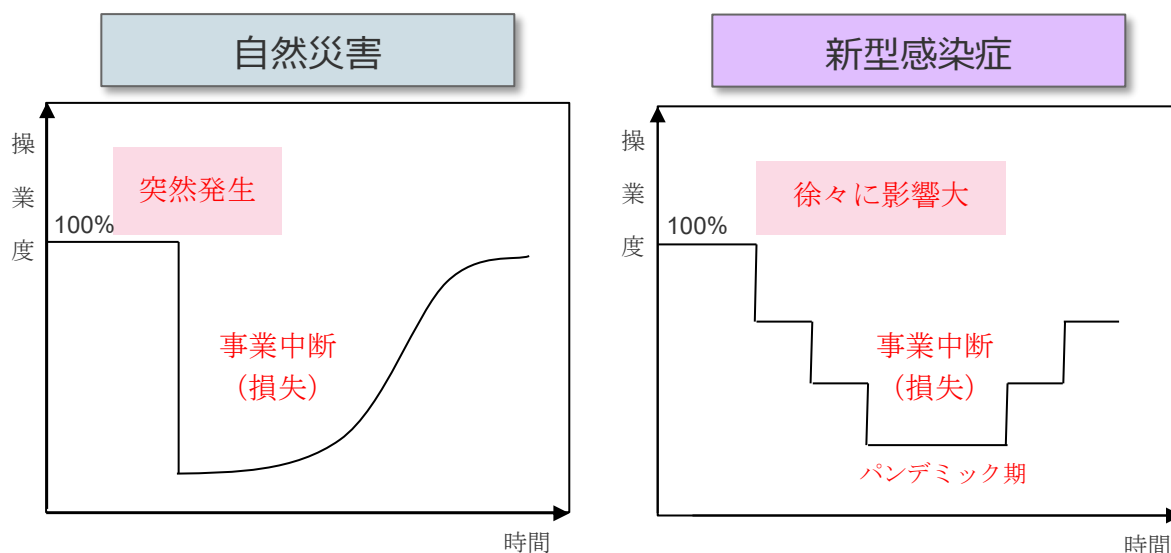
オールハザード BCP の策定を目指しますが、新型感染症の場合（特にピーク時＝宮崎県に緊急事態宣言が発令された場合）は、影響を受けるリソースが「人」だけである点で、基本的に他の事象とは異なります。

＜参考＞ 影響を受けるリソースの違い



また、自然災害の場合は、製品供給量やサービスレベルといった操業度への影響が災害発生時に一気に最大となるのに対し、新型コロナウイルスの場合は、世界のどこかで発生し国内でも感染が拡大するにつれ、徐々に影響が大きくなり、パンデミック時に最大になるという違いがあります。

＜参考＞ 自然災害と新型コロナウイルスでは事業中断の生じ方が異なる



そこで、どうしても共通のフォーマットにできない以下の3項目については、「新型コロナウイルスの場合」として項目を用意しています。

- ・Ⅱ.分析・検討シート 1. STEP I : リスク分析 新型コロナウイルスのリスク分析 (P.8)
- ・Ⅲ.計画シート 4. 対応手順 (初動) 新型コロナウイルスの場合「感染拡大防止対応」(P.14)
- ・Ⅲ.計画シート 5. 対応手順 (事業継続) 新型コロナウイルスの場合「事業継続戦略」(P.17)

Ⅱ. 分析・検討シートの解説

1. STEPⅠ：リスク分析

【考え方】

本社・店舗等の立地別に予測可能なリスクをハザードマップ等により洗い出します。また、立地に関係ない全社共通のリスクも把握します。ただし、予測不能なリスクもありうることを理解しておく必要があります。

【記入要領】

No	種別	拠点名称	拠点住所	避難場所	地震の震度	津波高・到達時間	洪水・浸水深	土砂災害	その他 (全社共通リスク)
1	本社	〇〇本社	宮崎県〇〇市〇〇1-2-3〇〇ビル〇階	〇〇小学校	6強	16m・18分	0.3m未満	-	電停 火山噴火 大雪 サイバー攻撃
2	店舗	店舗(〇〇店)	宮崎県〇〇市〇〇1-2-8〇〇	〇〇小学校	6強	11m・17分	-	-	
3	店舗	店舗(〇〇店)	〇〇県〇〇市〇〇1-2-9〇〇	〇〇小学校	5弱	-	0.3m～0.5m未満	土砂災害警戒区域	
4	店舗	店舗(〇〇店)	宮崎県〇〇市〇〇1-2-6〇〇ビル〇階	〇〇公園	6強	9m・14分	0.5m～1.0m未満	-	
5	店舗	店舗(〇〇店)	〇〇県〇〇市〇〇1-2-7〇〇ビル〇階	〇〇小学校	5強	-	3.0m～5.0m未満	土砂災害特別警戒区域	
6									

- ① 種 別 … 建物の機能を表す言葉を記入してください。
 - ② 拠 点 名 称 … 社内で使用している名称を記入してください。
 - ③ 拠 点 住 所 … 拠点の住所を記入してください。
 - ④ 避 難 場 所 … 宮崎県各市区町村の防災計画・ハザードマップから最寄りの公的避難場所を確認して記入してください。
 - ⑤ 地 震 の 震 度 … 「宮崎県地震・津波及び被害の想定について」の P.11「市町村別最大震度一覧」から確認して記入してください。（宮崎県最大値を記入）
https://www.pref.miyazaki.lg.jp/documents/4579/4579_20200318114347-1.pdf
 - ⑥ 津 波 高 ・ 到 達 時 間 … 同上 P.6～P.8「各市町の津波高」、「各市町の津波到達時間」から確認して記入してください。
https://www.pref.miyazaki.lg.jp/documents/4579/4579_20200318114347-1.pdf
 - ⑦ 洪 水 ・ 浸 水 深 … 「宮崎県管理河川の洪水浸水区域図について」から洪水発生時の浸水の深さを確認して記入してください。
<https://www.pref.miyazaki.lg.jp/kasen/kurashi/shakaikiban/kouzuishinsui.html>
 - ⑧ 土 砂 災 害 … 宮崎県「土砂災害警戒区域等マップ」から、「土砂災害特別警戒区域」、「土砂災害警戒区域」に該当しているかどうかを確認して記入してください。
<https://www.sabomap.jp/miyazaki/>
 - ⑨ その他（全社共通リスク） … 考えられるリスクを記入してください。
- ※他県の事業所がある場合は、所在地のハザードマップ等より、確認の上ご記入ください。

なお、④及び⑥～⑧については、国土交通省「ハザードマップポータルサイト」についても参考にいただき、使いやすい方をご使用ください。

・国土交通省ハザードマップポータルサイト：<https://disaportal.gsi.go.jp/>

＜新型コロナウイルスのリスク分析＞

【考え方】

パンデミック発生時でも事業を中断させないために、下記 4 つのリスクを考慮しておく必要があります。

- ① 3密防止による生産性低下
- ② 欠勤者の増加
- ③ サプライチェーン問題
- ④ 需要の減少

【記入要領】

(1) 3密となりやすい場所・時間帯

主管部門	3密となりやすい場所	3密となりやすい時間帯
管理部門	事務フロア・会議室	勤務時間
店舗	店内入口、レジ（会計）	昼時、夕食時
店舗	テーブル席	昼時、夕食時
店舗	ピュッフェ・サラダバー・ドリンクバー	昼時、夕食時
調理部門	厨房内	昼時、夕食時

(2) 欠勤者増の場合に補充が必要な業務

飲食提供サービス、総務・人事（健康管理）・経理（支払い）・情報システム管理

(3) サプライチェーン問題（特に海外での生産・調達がある場合）

商品	生産拠点	調達先会社
中間加工品	県内〇〇食品加工会社工場	県内〇〇食品加工会社
肉・野菜・牛乳など食材	県内〇〇卸売市場	県内〇〇卸会社
皿・コップなど食器	アジア（上海、ソウル）	海外〇〇会社

(4) 需要の減少

事業	考えられる要因
店内飲食提供サービス	外出自粛に伴う来店客数の減少

(1) 3密となりやすい場所・時間帯

3密（密集、密接、密閉）となりやすい職場では、ソーシャルディスタンスを確保するために、生産性が低下することがあります。自社において、3密防止（＝ソーシャルディスタンスの確保）による生産性低下のリスクがある場所を分析してください。

- ① 主 管 部 門 … 「② 3密となりやすい場所」の管理部門を記入してください。
- ② 3密となりやすい場 所 … 業務の性質上、人と人の間隔が密になりやすい場所を記入してください。
- ③ 3密となりやすい時間帯 … ②の場所において、密になりやすい時間帯を記入してください。

(2) 欠勤者増の場合に補充が必要な業務

感染者、濃厚接触者が発生し、要員不足となることがあります。そのような状況になった場合でも、業務を縮小することができず、要員の補充が必要と考えられる業務を記入してください。

(3) サプライチェーン問題（特に海外での生産・調達がある場合）

グローバルビジネスでは、海外の都市封鎖（ロックダウン）により、食材等の調達が停止する可能性があります。

海外からの輸入に依存している食材等があれば、記入してください。

記入例を参考にして、「生産拠点」には、製造している場所（地域）を、「調達先会社」には、調達を依頼している会社所在区分（社名までは不要）を記入してください。

(4) 需要の減少

感染拡大の状況に応じて政府が人の移動や施設の使用を制限することがあります。その場合、自社に影響が生じ、需要が減少することがあれば、その事業を記入してください。

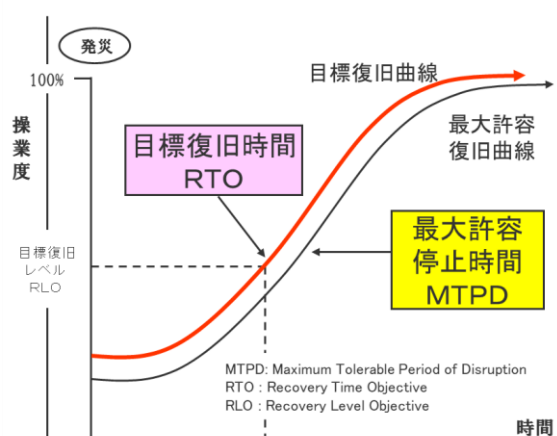
2. STEPⅡ：目標設定

【考え方】

何らかのリスクが発生し事業が中断した場合に、ステークホルダーから要求されるであろう事項を想定し、各部門の優先業務を洗い出し、目標復旧時間を設定します。

また、各優先業務の遂行に必要な社内外リソースを洗い出します。

＜参考＞ 目標復旧時間設定の考え方



- 最大許容停止時間（MTPD；Maximum Tolerable Period of Disruption）
 - 事業の停止を、顧客やステークホルダーから許容してもらえる最大の時間。
- 目標復旧時間（RTO；Recovery Time Objective）
 - B C P 策定上の復旧の目標として設定する時間。
 - M T P D と同じか、より短い時間でなければならない。

【記入要領】

在宅勤務 ○：可能、△：一部可能、×：不可

No	部門	優先業務	目標復旧時間	在宅勤務	社内リソース	社外リソース
1	総務	災害対策本部設置	6H	○	人、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
2	人事	安否確認	12H	○	人、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
3	経理	支払い	3日	×	人、銀行決済端末、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
4	I T	I T システム維持	1日	×	人、サーバ、データセンター、P C、通信手段、電源	電気、インターネット
5	店舗	各店舗での営業再開	3日	×	人、店舗の建屋、商品棚、商品、POSレジ	電気、インターネット
6	調達	商品仕入れ先の確保	3日	○	人、P C、通信手段、電源	調達先、電気、インターネット
7	ロジ	物流ルートの確保	3日	△	人、P C、通信手段、電源	運送業者、トラック、運転手、道路

- ① 部 門 … 社内の部門名を記入してください。
- ② 優 先 業 務 … 概ね 1 週間から 10 日以内に実施しなければならない業務を記入してください。
- ③ 目標復旧時間 … 上の図「目標復旧時間設定の考え方」を参考にして、各優先業務の目標復旧時間を記入してください。
- ④ 在 宅 勤 務 … 在宅勤務で対応が可能な場合は「○」、一部可能な場合は「△」、在宅勤務で対応できない場合は「×」を記入してください。
- ⑤ 社 内 リ ソ ース … 優先業務を実施するために必要な「社内」のリソースを記入してください。
- ⑥ 社 外 リ ソ ース … 優先業務を実施するために必要な「社外」のリソースを記入してください。

3. STEPⅢ①:戦略検討A リソース別対応戦略

【考え方】

何らかのリスクが発生し事業が中断した場合の、リソース別の対応戦略を検討します。

戦略検討 A では、リソースごとに被害レベル別の「あるべき姿」「現状できていること/いないこと」を検討します。

被害レベル別は、下記の 2 パターンでそれぞれ「あるべき姿」「現状できていること/いないこと」を検討します。

- 現地での復旧戦略＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞
- 現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等）＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞

具体的な事例は記入例を参考にしてください。

【記入要領】

○：できている、△：できていないところがある、×：できていない

No	リソース	現地での復旧戦略 ＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞			現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等） ＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞		
		あるべき姿	現状	現状、できていること/いないこと	あるべき姿	現状	現状、できていること/いないこと
1	建物・店舗	全建物、新耐震基準クリア	○		（同時被災しない）複数の店舗営業	○	
2	通信手段	電話交換機の耐震対策・固定化	○		非常用電源、Wi-Fiの確保、衛星電話の導入	×	
3	人（店舗）	整理整頓、危険箇所の補修	○		災害時に応援依頼する要員の確保	×	退職者等経験者のリストアップと依頼
4	人（本社）	在宅勤務の環境整備	△	ノートPC等の支給は管理職のみ	（同時被災しない）代替場所の確保	○	社長宅
5	ITシステム	・サーバの耐震化、固定化、非常用電源の確保 ・マルウェアの侵入防止（外部記憶装置の使用制限、セキュリティ強化、偽メール対策）	○		クラウド化（または二重化）	△	来年3月にクラウド化予定
6	食材仕入れ先	仕入れ先のBCP（倉庫庫積み増し）で供給継続	△	セントラルキッチン工場以外はBCPなし	平時から複数購買	×	他県に依頼可能な仕入れ先候補がある
7	運送委託先	運送会社のBCPで供給継続	×	運送委託先はBCP未策定	平時から複数委託	×	他県に依頼可能な運送会社候補がある
8							
9							

① リソース…優先業務を実施するために必要なリソースを記入してください。

② 現地での復旧戦略＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞

-1.あるべき姿 … 記入例などを参考に、ここまで実施すべきと考える「あるべき姿」を記入してください。

-2.現 状 … 「あるべき姿」が、できていれば「○」、できていないところがある場合は「△」、できていない場合は「×」を記入してください。

-3.現状、できていること／できていないこと

… 「現状」が「△」「×」の場合、何ができているのか、できていないのか、今後実施すべき事項が分かるように記入してください。

③ 現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等）＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞

-1.あるべき姿 … 記入例を参考に、ここまで実施すべきと考える「あるべき姿」を記入してください。

-2.現 状 … 「あるべき姿」が、できていれば「○」、できていないところがある場合は「△」、できていない場合は「×」を記入してください。

-3.現状、できていること／できていないこと

… 「現状」が「△」「×」の場合、何ができているのか、できていないのか、今後実施すべき事項が分かるように記入してください。

4. STEPⅢ②:戦略検討B 優先業務の対応戦略(あるべき姿)

【考え方】

何らかのリスクが発生し事業が中断した場合の、優先業務別の対応戦略を検討します。

戦略検討Bでは、「STEPⅡ：目標設定」で挙げた「各部門で優先して実施する業務」について、被害レベル別に
対応戦略を検討します。(実施・実現可能性の可否を問わず「あるべき姿」を記入します。)

【記入要領】

No	各部門で優先して実施する業務	現地での復旧戦略 ＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞	現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等） ＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞
1	災害対策本部設置	・本社または在宅勤務（管理職のみ）を活用 ・ポータブル発電機／バッテリー、モバイルWi-Fiを活用	・非被災地の代替場所に対策本部を設置 （レンタルオフィス、社長宅、避難場所、公民館なども検討）
2	安否確認	・事務局が発動基準に基づき一斉メール発信（手動） ・回答を集計・各部門への共有	・安否確認システムが稼働しない場合は、各職場に置ける緊急連絡網を使って部門別に安 否確認を行い、災害対策本部事務局に報告する。
3	支払い	・社内データ収集は紙ベースの対応 ・支払いは、銀行用決済端末を自宅から操作	・クラウドシステムにより、I D・P Wにより非被災地からオンラインで操作
4	I Tシステム維持	・正常稼働を確認し、不具合があれば、ベンダーに復旧を依頼する	・クラウドシステムにより、I D・P Wにより非被災地からオンラインで操作 ・ネットワーク切断時は、P Cとプリンタを直接繋ぎ、紙ベースで対応する
5	各店舗での営業再開	・店舗内フロアや調理場を復旧し、営業を再開（7日以内）する。	・（復旧に7日以上かかる）全壊の店舗は営業を停止し、その店舗の勤務可能者を他の稼 働可能店舗への応援要員とする。
6	食材仕入れ先の確保	・通常の仕入れ先の復旧活動を支援し、調達再開を図る。	・非被災地の臨時の食材仕入れ先からの調達に切り替える。
7	物流ルートの確保	・通常の運送会社の復旧活動を支援し、物流ルート再開を図る。	・非被災地の臨時の運送会社への委託に切り替える。

① 各部門で優先して実施する業務

「STEPⅡ：目標設定」で分析した各部門で優先して実施する業務を記入してください。

② 現地での復旧戦略＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞

リソースを早期に復旧できる場合に、本来の担当部署で実施する、通常とは異なる手段を記入してください。

③ 現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等）＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞

リソースの復旧に数か月以上かかるような状況になったことを前提とし、上位組織が指揮し、本来の担当部署
以外の部署も含めて、社内外のリソース（人員、設備、資機材等）を融通して対応する「代替の方法」を記
入してください。

※「戦略検討A リソース別対応戦略」の「あるべき姿」の対策ができていることを前提として、優先業務の対応戦
略の「あるべき姿」を記入してください。（注：計画シートでは、準備ができて実施可能な対応を記入します）

Ⅲ. 計画シートの解説

1. 基本方針

【記入要領】

- ・自社の事業継続に対する基本的な考え方を示すものが基本方針です。
- ・社員（役員・従業員）や顧客等の身体・生命の安全確保は、当然最優先とすべきものです（1 関係）。また、二次災害の防止や復旧・復興への協力などの地域社会への貢献についても同様に重要です（3 関係）。
- ・そして 2 には、災害時にも止められない、または早期に再開しなければならない自社の重要事業は何かを考え、記入してください。

1. 基本方針 事業中断をもたらす事態が発生した場合には、以下の基本方針に則り対応する。

1	店内のお客様・社員（含派遣・パート・アルバイト）の人命を守る
2	重要業務である飲食提供サービスを継続する
3	地域社会に貢献する（避難所への出張サービスなど）

2. 対応責任者

【記入要領】

- ・「統括責任者」は、社長等企業の代表者が務めることが一般的です。
- ・「本社機能維持責任者」は、安否確認や安全確保等、大地震等が発生した直後の対応実務全体を指揮する責任者です。総務部や管理部の長が務めることが一般的です。
- ・「事業継続責任者」は、重要事業の継続等、事業継続に関する対応実務を指揮する責任者です。飲食サービス業においては、店長（または、営業部門長、調理部門長）が務めることが一般的です。

2. 対応責任者

統括責任者	全社的な意思決定を行い、対応全体を統括する。
店 長	（代行者 フロアリーダー）
本社機能維持責任者	安否確認や安全確保等、本社機能の維持に関する実務を指揮する。
店 長	（代行者 フロアリーダー）
事業継続責任者	重要事業の継続に関する実務を指揮する。
店 長	（代行者 調理部門リーダー）

3. 重要事業、目標復旧時間

【記入要領】

- ・BCP においては、「重要事業」と「目標復旧時間」を定めることが大変重要です。
- ・「重要事業」には、記入例を参考にして、「1. 基本方針」の2で記入した重要事業の中で、特に優先すべき事業（飲食提供サービスなど）を記入してください。停止した場合の社会、顧客、自社への影響の大きさを念頭において検討してください。
- ・「目標復旧時間」には、その重要事業が停止しても許される最大の期間を、顧客のニーズ等を想定して記入します（復旧可能時間ではありません）。（分析・検討シートの「STEPⅡ：目標設定」参照）

3. 重要事業、目標復旧時間

重要事業	飲食提供サービス
目標復旧時間	1週間

4. 対応手順（初動）

（1）事業中断をもたらす事態発生直後

【記入要領】

①避難（含む事業所内のお客様の安全確保）

基準	建物の損壊、火災の発生
避難場所	屋外駐車場（建物崩壊の危険がある場合は〇〇公民館へ）

③安否確認

基準	〇〇市における震度5以上の地震の発生または災害対策本部長が必要と判断した場合	お客様	店舗の従業員は、お客様の状況を確認する（駐車場含む）
対象者	従業員（含派遣・パート・アルバイト） 総計 60 人（20XX 年 4 月現在） お客様	店舗社員	各店長は、店員の安否状況を確認する。
集計担当者	店長からの報告を総務部が集計する。	本社社員	部門長は、社内外の社員の安否を確認する。 （社内連絡網・安否確認システム・災害用伝言ダイヤル（171）を利用する。）

※夜間・休日に事業中断をもたらす事態が発生した場合の対応

②救助・負傷者対応

救助・応急処置道具の所在	事務所内 2 番キャビネット
救急搬送先①	〇〇総合病院（TEL：123-4444）
救急搬送先②	〇〇第一病院（TEL：123-5555）

参集メンバー	統括責任者、本社機能維持責任者、事業継続責任者
参集場所	本社 代替場所：〇〇店

- ・「①避難」の「避難場所」には、避難の際に目的地とする場所を具体的に記入します。地域の防災マップの確認や当該施設の管理者への相談を通じて、その場所の安全性を確認する事が望ましいです。（通常は公共の指定避難場所となります）
- ・「②救助・負傷者対応」の「救急搬送先」①及び②には、大規模災害発生時は救急車がすぐに到着できるわけではないことを念頭に、社員等が負傷した場合に搬送する医療施設を複数記入します。
- ・夜間・休日の大地震等の発生も想定し、「③安否確認」の「参集メンバー」には、初動対応フェーズや事業継続フェーズにおいて重要な役割を果たすメンバーを記入します。

(2) 初動対応

【記入要領】

統括責任者	①状況確認		②帰宅許可		③備蓄品の状況（複数事業所がある場合は別紙とする）			
	確認対象	担当者（部門）	基準	対象者	品名	数量	品名	数量
本社機能維持担当	役員・従業員（含む家族）・お客様の安否	総務部門 ○○部長 店舗部門長/店長	・帰宅までのルートの安全が確認されており、日没までに徒歩帰宅が可能で、自治体から帰宅抑制要請が出されていないこと	主任以下の従業員のうち、状況確認・事業継続に重要な役割を持たない者（帰宅ルートの安全が確認できない者・体調不良者は除く）	ヘルメット	15個	電池式ランタン	5台
	店舗の建物・設備（含むIT）状況	店舗部門長/店長			飲料水※	135L	乾電池	単1:20本
<メンバー> ・総務部門○○部長 ・店舗部門長：店長	本社の建物・設備（含むIT）状況	総務部門 ○○部長	・帰宅時に水、食料を持たせる。 ・帰宅後、安否状況を報告させる。	・残留者には、備蓄品を配布し、宿泊場所を確保する。また、簡易トイレを設置する等、衛生管理を徹底する。	食料※	135食	救助用工具	2セット
	仕入先・運送業者の状況	仕入部門 ○○部長			トイレ用ペーパー	15個	毛布	15枚
	社会インフラ（電力・通信・交通等）状況	総務部門 ○○部長	・帰宅時には、備蓄品を配布し、宿泊場所を確保する。また、簡易トイレを設置する等、衛生管理を徹底する。	・残留者には、備蓄品を配布し、宿泊場所を確保する。また、簡易トイレを設置する等、衛生管理を徹底する。	簡易トイレ	45回分	テント	2セット
	自社HPへの被災状況掲載	総務部門 ○○部長			電卓	15個	ブルーシート	1式
	自治体連携・被災住民の支援等	店舗部門長/店長			懐中電灯	10台	ガムテープ	5個
					救急箱	2箱	非常用発電機	1台
					携帯ラジオ	2台		

※飲料水（一人1日3リットル）と食料は最低3日分、できれば7日分を準備しましょう。

- ・「①状況確認」では、本社機能維持責任者の指揮の下に社内外の状況を確認する「担当者（部門）」として、具体的な人物（役職）または部門名を記入します。
- 状況確認の対象としては、従業員や建物・設備のほか、事業に関わる顧客・取引先や社会インフラの状況等が考えられ、必要に応じ地域社会への貢献（被災者支援など）なども考えられます。

- ・「②帰宅許可」の「基準」には、社員等の帰宅を許可する具体的な条件を記入してください。安全に帰宅できることが大前提となります。

<新型コロナウイルスの感染拡大防止対応>

【記入要領】

①従業員の健康管理		③感染防止策	
出勤前 自宅待機・療養	体温や症状の有無を確認させる。体調の不調を感じる場合は各種休暇の取得を奨励する。	飛沫感染防止	身体距離の確保 店内飲食やテイクアウトで順番待ちをする場合は、各人ができるだけ1 m以上の間隔を空けるように誘導する（床に間隔を示すテープを貼るなど）
勤務中	体調が悪くなった場合、必要に応じて直ちに帰宅、自宅待機とし、早期の受診の推奨する。		換気の徹底 店内（客席）は適切な換気設備の設置及び換気設備の点検を行い、徹底した換気を行う（窓・ドア等の定期的な開放、常時換気扇の使用など）
			施設内混雑の緩和 真正面の配置を避けるか、またはテーブル上に区切りのパーティション(アクリル板等)を設けるなど工夫する。少人数の家族等の場合は、他グループとの相席は避ける。
②勤務体制		接触感染防止	飛沫防護 レジとお客様の間にアクリル板等の仕切りを設置するなど工夫する。 テーブルは、パーティションで区切るか、間隔を空けて横並びで座れるように配置する。
勤務体制	できる限り2メートル（少なくとも1メートル以上）を目安に、一定の距離を保てるよう、作業空間と人員配置について最大限の見直しを行う。		清掃・消毒 店舗入口や手洗い場所には、手指消毒用に消毒液（消毒用アルコール等）を用意。 トイレは毎日清掃し、ドア等の不特定多数が触れる箇所は定期的に消毒薬で拭拭する。
通勤手段	自家用車など人との接触を低減する手段を推奨する。	その他の感染症予防策	接触の回避 会計処理に当たる場合は、可能であれば、電子マネー等の非接触型決済を導入する。現金等の受け渡しが発生する場合には、コイントレイ（キャシュトレイ）などを使用する。
出張	国内 不要不急の出張を自粛 国外 原則禁止		ユニフォームや衣服はこまめに洗濯する。 トング等は頻繁に消毒若しくは交換するか、または手袋の着用を促す。

- ・「①従業員の健康管理」、「②勤務体制」、「③感染防止策」について、記入例を参考に作成してください。
- なお、記入例は、2022 年当時の「業種別ガイドライン（内閣官房）」を参考に作成しています。
- ・自社の施設の実態やルールに合わせて検討し記入してください。

5. 対応手順(事業継続)

(1) 事業継続対応

【記入要領】

重要事業の継続				
統括責任者	対応手順	災害対策本部／店長	店舗部門	調理部門
事業継続 担当 <メンバー> ・店長 ・店舗部門長 ・調理部門長	情報収集	・お客様および店員の安否確認、負傷者対応 ・店舗の建物・設備の被害状況確認 ・危険があれば、店外へ避難、避難所へ ・災害に関する情報、店舗周辺の被害の確認 ・ライフライン、フロア、調理部門（厨房）の被害状況および店員の状況等から 営業が継続できるかどうか検討	・お客様および店員の安否確認、負傷者対応 ・店舗の建物・設備の被害状況確認 ・危険があれば、店外へ避難誘導 ・テーブル・椅子その他フロア内設備の被害状況 確認 ・店舗再開の検討	・店員の安否確認、負傷者対応 ・厨房内設備・ライフライン被害・稼働確認 ・危険があれば、店外へ避難誘導 ・仕入先の状況確認 ・調理再開の検討
	戦略決定	・被害の程度により、店舗別に営業を休止／再開を指示 ・復旧に向けた対応計画検討、修理業者への手配を指示 ・再開の目途が見えたら店員等に連絡を指示 ・店舗再建の目途が立たない場合は、別の場所での再開も検討。	・店長の指示により、店員はしばらく休業 ・復旧に向けた対応計画を検討、修理業者へ の手配 ・再開の目途が見えたら店員等に連絡	・店長の指示により、店員はしばらく休業 ・復旧に向けた対応計画を検討、修理業者への手 配 ・再開の目途が見えたら店員・仕入先等に連絡
	実施	・各店舗の営業活動の支援 ・店舗の建物設備の復旧工事の手配	・店舗状況に応じた食材配送の修正 ・代替調達・運送開始	・店舗での営業

・「対応手順」は、できるだけ具体的に記入してください。記入例を参考にして、組織別、役割別に 5 W 1 H を考
え検討していくとイメージしやすくなります。飲食サービス業においては、被害の程度と復旧のスピードで対応が変わ
っていきます。施設内全体の被害・復旧状況を一元的に管理し、変化に応じて適切な意思決定を下し、フロア
部門、調理部門の各部門が情報を共有して対応していくことが必要です。

【記入要領】

NO	各部門で優先して実施する業務	現地での復旧戦略＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞	現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等）＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞
1	災害対策本部	・本社に参集（まずは、管理職が在宅勤務で連絡開始）	・（オフィスの復旧が3日以上かかる場合）在宅勤務、またはレンタルオフィスを新たに契約する など、代替オフィスを手配して、可能な限り早期に対策本部を設置する
2	安否確認	・事務局が発動基準に基づき一斉メール発信（手動）、回答を集計・各部門への共有	・各職場における緊急連絡網を使って行い、災害対策本部事務局に報告する。
3	支払い	・社内データ収集は紙ベースの対応 ・支払いは銀行用決済端末を自宅から操作	・（クラウドシステム移行までは）バックアップデータをできる限り早く復旧して、再開する。
4	I Tシステム維持	・正常稼働を確認し、不具合があれば、ベンダーに復旧を依頼する	・（クラウドシステム移行までは）バックアップデータをできる限り早く復旧して、再開する。 ・ネットワーク切断時は、P Cとプリンタを直接繋ぎ、紙ベースで対応する
5	各店舗での営業再開	・店舗内フロアや調理場を復旧し、営業を再開（7日以内）する。	・（復旧に7日以上かかる）全壊の店舗は営業を停止し、その店舗の勤務可能者を他の稼働 可能店舗への応援要員とする。
6	食材仕入れ先の確保	・セントラルキッチン工場の稼働（在庫）を確認し、対応可能であれば仕入れを継続する。 ・その他の仕入れ先については、復旧活動を支援し調達再開を図る。	・セントラルキッチン工場のB C Pに基づき代替先を確認し、仕入れを継続する。 ・その他は、候補としている他県の仕入れ先に依頼し、可能な限り早く切り替える。
7	物流ルートの確保	・通常の運送会社の復旧活動を支援し、物流ルート再開を図る。	・候補としている他県の運送会社に依頼し、可能な限り早く切り替える。

① 各部門で優先して実施する業務

分析・検討シートの「STEPⅡ：目標設定」（P.9）で分析した優先業務を記入してください。

② 現地での復旧戦略＜建物は無事だが様々なリソースに被害が発生＞

リソースを早期に復旧できる場合に、本来の担当部署で実施する、通常とは異なる手段を記入してください。
ただし、現状で対応可能な手段に限ります。

③ 現地での復旧戦略以外の戦略（代替戦略等）＜建物が損壊して使用不能となるほどの状況＞

リソースの復旧に数か月以上かかるような状況になったことを前提とし、上位組織が指揮し、本来の担当部署以外の部署も含めて、社内外のリソース（人員、設備、資機材等）を融通して対応する「代替の方法」を記入してください。ただし、現状で対応可能な手段に限ります。

<新型コロナウイルスの事業継続戦略>

【記入要領】

①作業空間の3密を避けるための戦略

3密となりやすい作業場所	リスク回避戦略	リスク低減戦略
執務フロア	全体を2交替制にして、交互に在宅勤務を実施する。	—
店舗前入口	列に距離を開けるよう床に目印をつける	サーモセンサー（検温）設置 アルコール消毒
レジ周り	アクリル板の設置、 間隔をあけるよう床に目印をつける	定期的な消毒
業者対応ブース	2m間隔を確保するため、イスを半分に減らす。	アルコール消毒、アクリル板の設置、アルコール消毒を徹底

②欠勤増となった重要事業への要員補充

・店舗販売への本社（管理部門）からの応援 ・退職者等経験者への応援の依頼 ・派遣・パートなど、臨時員の確保

③サプライチェーン問題（既定の調達先からの供給停止）への対応戦略

供給停止の可能性のある商品	保有在庫での対応	代替調達先の確保による対応
惣菜（工場に感染者が発生し閉鎖）	不可	別の惣菜屋への依頼（普段から二重購買を検討）
インテリア用品（東南アジアからの輸入）	在庫量の積み増し	不可

④需要量減少への対応戦略

需要量減少の可能性のある事業	余剰となる設備を活かした新しい事業	余剰となる人員でできる新しい事業
店頭販売事業	テイクアウト弁当の販売、YouTubeによる試食デモ販売、〇〇の販売	インターネット通販事業 宅配サービス事業

① 作業空間の3密を避けるための戦略

- 分析・検討シート「STEP I：リスク分析」（P.8）の結果から、「3密となりやすい作業場所」を記入します。本社であれば事務フロア、飲食施設であれば会計、レストランフロア、ビュッフェコーナーなどが想定されます。実態に合わせて具体的に記入してください。次にそれらの場所の「リスク回避戦略」を記入します。「リスク回避戦略」は、アクリル板の設置、テーブルや椅子の間引き、列の間を空けるため床に線を引くなど、リスクそのものをなくすための戦略が該当します。「リスク低減戦略」には、マスク着用やアルコール消毒徹底、飛沫感染防止シート設置等のリスクを少なくするための措置を記入してください。

② 欠勤増となった重要事業への要員補充

- 欠勤増によって重要事業の実施が困難になる場合があります。その場合の要員補充の方法として、「社内の非重要事業からの要員の再配置」、「社外からの要員補充（臨時・派遣社員の確保、退職者の再雇用など）」などを記入します。

③ サプライチェーン問題（既定の調達先からの供給停止）への対応戦略

- 海外からの輸入に依存している特殊な食材や消耗品などがある場合は、当該国がロックダウンしてしまうと供給がストップしてしまうことがあります。このような「供給停止の可能性のある材料」を記入します。次にそれらの商品の供給停止に対する対応方法として「保有在庫での対応」、「代替調達先の確保による対応」などを記入します。

④ 需要量減少への対応戦略

- 感染拡大期には、政府・自治体等が不要不急の移動を制限したり、3密となりやすい施設の使用を制限したりします。これらによって需要が大きく減少することがあります。そのような影響を受ける「需要量減少の可能性のある事業」を記入します。そしてその対策として「余剰となる設備を活かした新しい事業」、「余剰となる人員でできる新しい事業」を戦略的に検討し記入してください。現時点で案がない場合は、空欄のままで結構です。

6. 資金調達

【記入要領】

必要な資金	概要	予想資金（3ヵ月）		調達可能な資金	概要	予想資金（3ヵ月）	
(A) 経営維持費用	従業員への給与の支払い	7,200	万円	(C) 利用可能な手元資金（現在の現預金）		3,000	万円
	買掛金の支払い	1,000	万円	(D) 回収可能な売掛金+稼働可能な事業所での売り上げ見込み		7,200	万円
	金融機関からの借入金の返済	200	万円	(E) 地震保険・水災補償	〇〇損害保険の火災保険	2,000	万円
	その他 仕入れ費用	3,000	万円	(F) 休業補償	〇〇損害保険の火災保険	1,500	万円
(B) 災害復旧費	被災建物の復旧	1,500	万円	(G) その他	公的機関の特例貸付等	1,000	万円
	被災設備の復旧	1,000	万円	必要な資金（合計）	(A) + (B)	14,000	万円
	その他 事業継続対応要員の宿泊費用等	100	万円	調達可能な資金（合計）	(C) + (D) + (E) + (F) + (G)	14,700	万円

- ・万が一事業が中断した場合の資金面での対策を計画します。概ね3か月の期間を想定して、その間に発生する費用と、調達可能な資金を算出し、不足する場合は、保険や公的機関の貸し付けなどを準備します。
- ・「(A) 経営維持費用」は、日常的に発生する費用で大地震等の発生時でも変わらず支払いが必要な費用、「(B) 災害復旧費」は、大地震等の発生時、復旧等のために特別に必要となる費用です。(A)と(B)から大地震等の発生時に必要となる資金の最大金額を予想します。
- ・「(C) 利用可能な手元資金（現在の現預金）」には、現在制限なく利用できる現預金の合計、「(D) 回収可能な売掛金+稼働可能な事業所での売り上げ見込み」には、大地震等が発生しても回収が可能と想定できる（財務面で盤石な顧客や離れた場所に立地するため自社と同時に被災しにくい顧客に対する売掛金等）の金額を記入します。その他に調達可能な資金を(E)、(F)、(G)に記入し、(C)～(G)の合計で「調達可能な資金」の最大金額を予想します。

7. 事前対策の実施計画（あるべき姿を実現するために今後実施すべき準備事項）

【記入要領】

NO	リソース	実施内容	担当部署	目標期限
1	災害対策本部用 通信手段	バッテリー1台（PC10台、スマホ充電用）、モバイルWi-Fi（5台）	総務課	令和X年X月
2	災害対策本部メンバーの在宅勤務環境	災害対策本部メンバーにノートPC、モバイルバッテリー、モバイルWi-Fiの配布	ITシステム	令和X年X月
3	災害時の店舗要員	退職者等経験者リストアップと依頼	店舗	令和X年X月
4	ITシステム	クラウド化	ITシステム	令和X年X月
5	食材仕入れ先	仕入れ先のBCP策定（含在庫積み増し）支援、または平時から複数購買	調理	令和X年X月
6	運送委託先	運送会社のBCP策定支援、または平時からの複数委託	調理	令和X年X月

- ・「戦略検討 A. リソース別対応戦略」（P.10）の「現状」が「△」「×」のリソースについて、「現状、できていないこと」を実施していく計画を策定します。

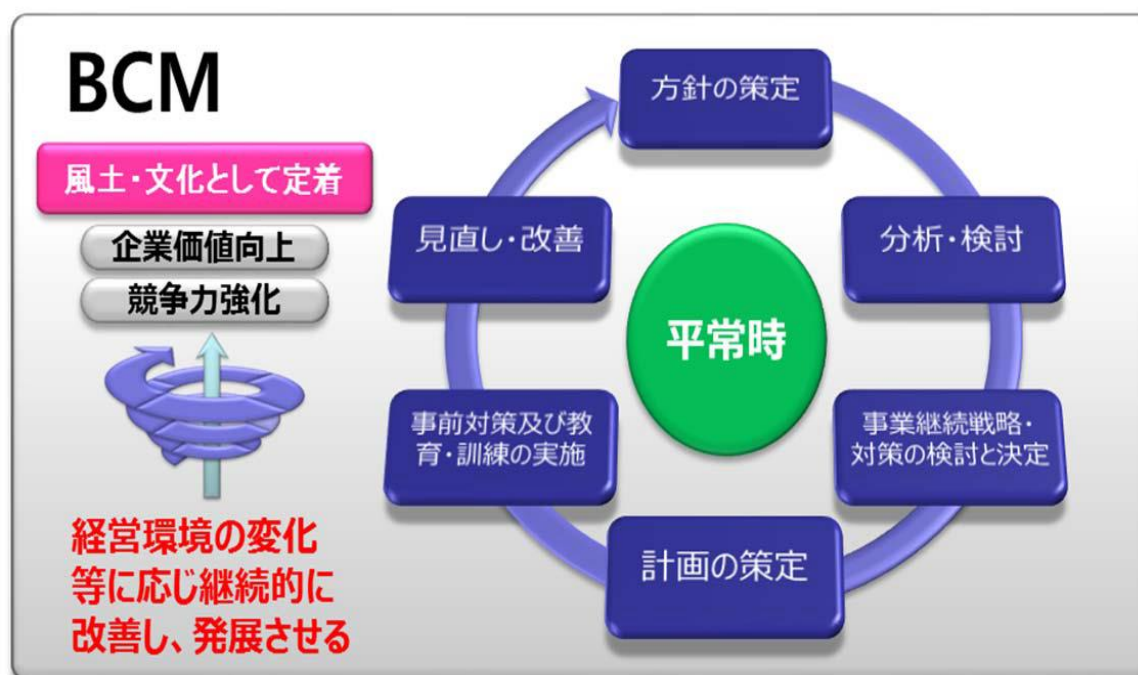
- ① リソース…分析・検討シート「STEPⅢ① リソース別対応戦略」の「現状」が「△」「×」のリソースを記入してください。
- ② 実施内容…「あるべき姿」を実現するために今後実施すべき対策を記入してください。
- ③ 担当部署…対応すべき主管部署を記入してください。
- ④ 目標期限…いつまでに実施しようとするのか、その期限を記入してください。費用確保の意思決定ができていないなど、実施できるか明確でない場合は、例えば2年先の期日を仮に入れるなど、課題として認識していることが分かるようにしてください。

IV. BCM(事業継続マネジメント)

BCP は書類を策定して終わりではありません。

事前準備を着実に実施したり、教育・訓練を実施したりする等、BCP の実効性を高め、必要により BCP の内容を見直し改善していく取組が必要です。

BCMの風土・文化としての定着（イメージ）



出典：内閣府事業継続ガイドライン第3版 解説書 P66 参照

（1）事前準備（事前対策）の進捗管理

前記「7. 事前対策の実施計画」は、計画時点で認識された「残課題」です。この計画に沿って、着実に実施していくよう、取り組んでください。そして年に一度は、完了したかどうか、その進捗状況を確認し、必要により項目を増やしたり、期限を見直したりして修正してください。

（2）教育・訓練

策定した BCP の内容を、災害等に対応する関係者に周知し実践できるように訓練を行うことが必要です。

訓練には、防災の一環として行う「避難訓練」や休日・夜間に発生した想定で行う「安否確認訓練」、衛星電話を購入した後などに行う「通信手段の使用に関する訓練」、情報システムの復旧訓練及び災害対策本部を対象として行う「災害時の対応に関するシミュレーション訓練」などがあります。

年に一度は、最低一つは訓練を行うように計画しましょう。

(3) BCP の見直し・改善

教育・訓練の実施を通して、また新たな課題が見えてくることがあります。事前準備の進捗によって、計画の修正が必要になることもあります。

それらを通して、BCP の内容も、柔軟に見直し改善していくことが重要です。

(4) 持続可能な事業継続マネジメント（BCM）のために

BCP 策定後も継続的に BCM の活動が続けていくためには、組織的な経営管理活動の仕組みが必要です。

以下のような「事前対策」「教育・訓練」「BCP（計画）見直し」に関する「中長期計画」及びこれに基づく「年間計画」を作成し、定期的に「BCM推進者連絡会議（例）」を開催するなど、具体的な仕組みを構築し運用していくことが重要です。

■中長期計画（例）

項目	現状の課題	○年後のあるべき姿
事前対策 建物・設備の耐震対策、非常用電源、通信手段、ITシステムの整備 など	・災害時の情報通信手段が未整備 ・IT システム（サーバ）が 1 か所 ・在宅勤務の環境整備	・非常用電源及び複数の通信手段確保 ・IT システムのクラウド化 ・一人一台のノートPC・VPNの導入
教育・訓練 災害対策本部の情報収集・意思決定訓練、重要事業に係る課題検討訓練、など	・安否確認方法の周知不足 ・災害対策本部の情報収集が未熟	・安否確認訓練の早期回答率 100% ・災害対策本部における効率的な情報収集方法の確立・徹底
BCP（計画）見直し 災害対策本部役割、情報エスカレーション、代替戦略、部門別行動計画 など	・災害対策本部各班の役割が不明確 ・重要部品の代替調達先が不明確	・災害対策本部各班の役割の明確化 ・重要部品の代替調達先確保（協定締結）

■年間計画（例）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
BCM 推進者連絡会議	●			●			●			●		
事前対策の実施 □非常用電源の確保 □複数の通信手段の確保		→		→			→	→	→			
教育・訓練の実施 □安否確認訓練 □災害対策本部の情報収集訓練		●					●		●			
BCP（計画）見直し □連絡先リスト □災害対策本部の役割見直し				●		→	→	●				

これらの活動を通して、事業継続マネジメント（BCM）を組織文化に浸透させていくことを目指しましょう。

参考文献・資料

- ・宮崎県地域防災計画（令和 6 年 3 月修正）
<https://www.pref.miyazaki.lg.jp/kiki-kikikanri/bosai/keikaku/20190605134006.html>
- ・「宮崎県地震・津波及び被害の想定について（令和 2 年 3 月）」（宮崎県）
https://www.pref.miyazaki.lg.jp/documents/4579/4579_20200318114347-1.pdf
- ・「宮崎県管理河川の洪水浸水区域図について」（宮崎県）
<https://www.pref.miyazaki.lg.jp/kasen/kurashi/shakaikiban/kouzuishinsui.html>
- ・「土砂災害警戒区域等マップ」（宮崎県）
<https://www.sabomap.jp/miyazaki/>
- ・国土交通省「ハザードマップポータルサイト」（重ねるハザードマップ、わがまちハザードマップ）
<https://disaportal.gsi.go.jp>
- ・「内閣府事業継続ガイドライン（令和 5 年 3 月）」（内閣府 防災担当）
<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline202303.pdf>
- ・「内閣府事業継続ガイドライン第 3 版 解説書」
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf

発行責任者

宮崎県 商工観光労働部 商工政策課

〒880-8501 宮崎県宮崎市橘通東2丁目10番1号

TEL : 0985 - 26 - 7093

Eメール shokoseisaku@pref.miyazaki.lg.jp