

宮崎県版 BCP 策定の手引き 【宿泊業】



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

【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】

1. 基本方針 申請中継をもちたず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	院内のお客様・社員（役員・従業員）の命を守る
2	重篤医療である政治医療を継続する
3	地域社会に貢献する（国庫支援者の受入など）

2. 対応責任者

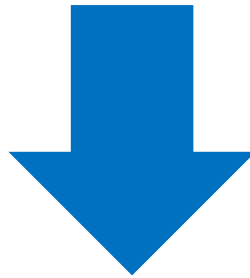
- ・「統括責任者」

「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、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。宿泊業においては、総支配人（または営業部門長、宿泊部門長）などが務めることが一般的です。

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

[illegible]

P.4 計画シート②

[illegible]

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「宿泊業」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。

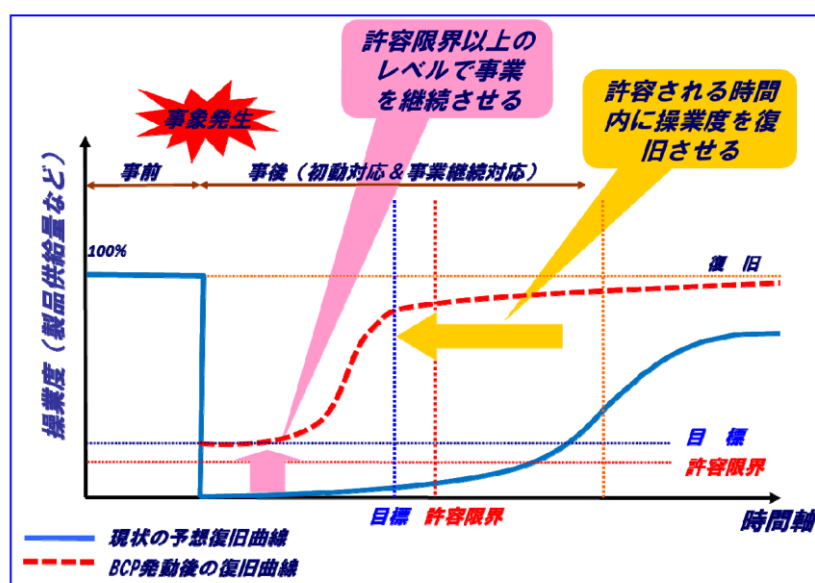
【用語の説明】

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。



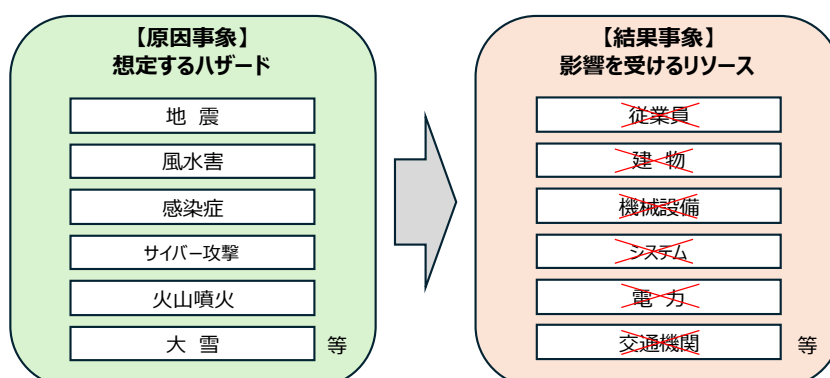
出典：内閣府 事業継続ガイドライン（令和5年3月）

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・本社、宿泊施設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	階層の階数	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 宿泊施設	〇〇本社	宮城県〇〇市〇〇1-2-3〇〇〇〇〇	〇〇小学校	6階	16m・18分	0.3m未満	-	地震、火山の噴火、サイバー攻撃、新型コロナウイルス感染症、その他予測できないリスク
2	宿泊施設	〇〇〇〇	宮城県〇〇市〇〇1-2-8〇〇〇	〇〇小学校	6階	11m・17分	0.3m～0.5m未満	土砂災害警戒区域	
3									
4									
5									

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 …… 宮城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 事業中所をたずさず発生した場合には、以下の基本方針に則り対応する。

1	社内のお客様・社員（役員・従業員）の人命を守る
2	重要業務である宿泊業務を継続する
3	地域社会に貢献する（復興支援者の受入など）

【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。宿泊業においては、総支配人（または営業部門長、宿泊部門長）など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。
〇〇〇〇 総支配人（代行者 ① 〇〇専務、② 〇〇常務）	
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。
総務部門 〇〇〇〇 部長（代行者 総務部門 〇〇次長）	
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。
宿泊部門： 〇〇〇〇 部長（代行者 〇〇〇〇 次長）	
営業部門： 〇〇〇〇 部長（代行者 〇〇〇〇 次長）	

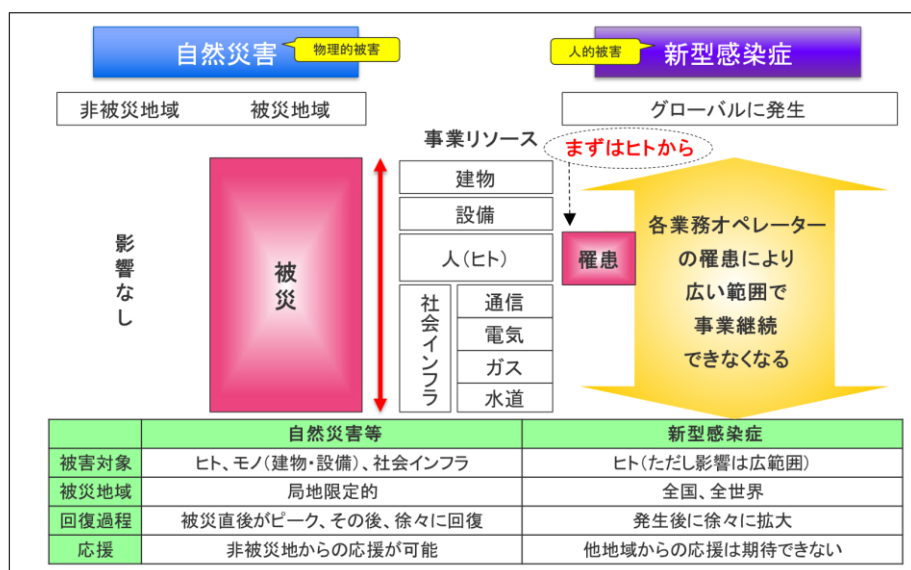
【記入要領】

【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

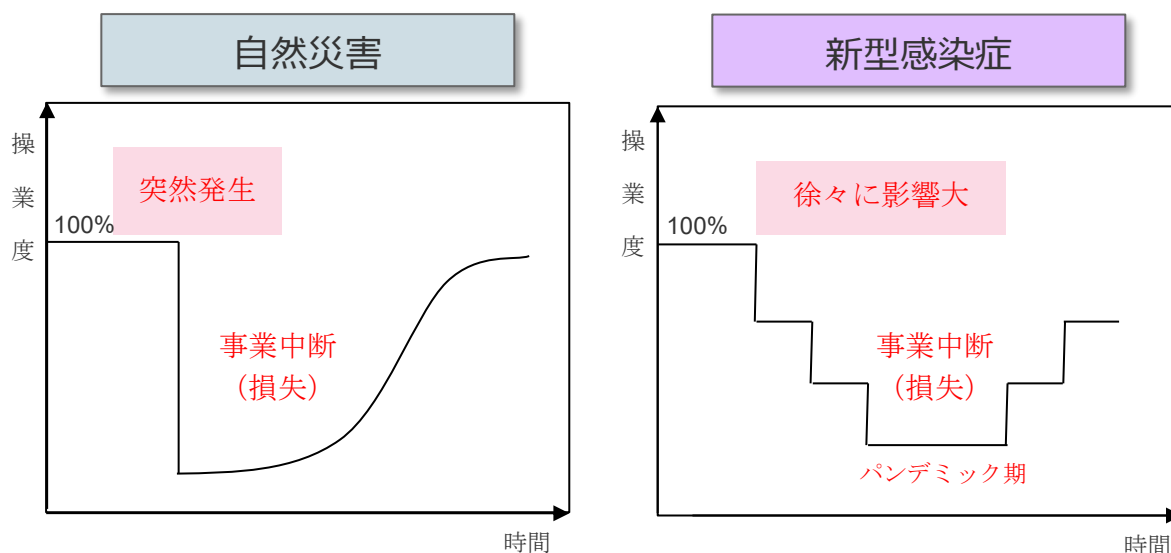
オールハザード BCP の策定を目指しますが、新型感染症の場合（特にピーク時＝宮崎県に緊急事態宣言が発令された場合）は、影響を受けるリソースが「人」だけである点で、基本的に他の事象とは異なります。

＜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・宿泊施設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	本社兼 宿泊施設	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	-	竜巻、火山の噴火、サイバー攻撃、新型感染症、その他予測できないリスク
2	宿泊施設	宿泊施設（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	0.3m～0.5m未満	土砂災害警戒区域	
3									
4									
5									
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	通勤時間
宿泊部門	宿泊施設入館ロビー、受付	チェックイン・アウト時
宿泊部門	大浴場	夕方から夜間
調理部門	食事処、レストラン	昼時、夕食時

(2) 欠勤者増の場合に補充が必要な業務

宿泊客へのサービス提供、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
アメニティー等消耗品	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
宿泊サービス	外出自粛要請に伴う宿泊客数の減少

(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。

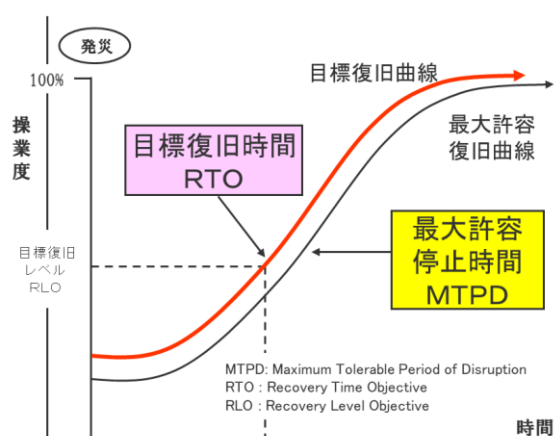
2. STEPⅡ：目標設定

【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	宿泊施設	宿泊客へのサービス提供	2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	食料・アメニティ等仕入れ先及びリネン業者の確保	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・宿泊施設	全建物、新耐震基準クリア	○		協定に基づく同業他社に宿泊業務を委託する	×	他県に依頼可能な宿泊業者がある
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	○	
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・アメニティ等仕入先	仕入先のBCP（含在庫積み増し）で供給継続	△	アメニティ業者以外はBCP未策定	平時からの複数購買	×	他県に依頼可能な仕入先候補がある
7	リネン業者	業者のBCP（含在庫積み増し）でサービス継続	×	委託先はBCP未策定	平時からの複数委託	×	他県に依頼可能なリネン業者候補がある
8	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	平時からの複数委託	×	他県に依頼可能な運送会社候補がある
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、総支配人宅、避難場所、公民館なども検討）
2	安否確認	・職場単位で従業員を点呼するとともに、宿泊名簿等によりお客様の安否を確認。 ・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	・避難先において宿泊名簿等によりお客様の安否を確認。 ・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	宿泊客へのサービス提供	・宿泊客を安全が確認できた部屋に誘導し、可能な範囲で食事等サービスを提供する。	・協定に基づき他の宿泊業者に宿泊を委託する
6	食材・アメニティ等仕入先及びリネン業者の確保	・アメニティ業者の稼働（含在庫）を確認し、対応可能であれば調達を継続する。 ・その他の業者については、復旧活動を支援し、調達再開を図る。	・アメニティ業者のB C P Iに基づく代替先を確認し、調達を継続する。 ・その他は、非被災地の臨時の調達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	館内のお客様・社員（役員・従業員）の人命を守る
2	重要業務である宿泊業務を継続する
3	地域社会に貢献する（復興支援者の受入など）

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。宿泊業においては、総支配人（または営業部門長、宿泊部門長）など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。
	〇〇〇〇 総支配人（代行者 ① 〇〇専務、② 〇〇常務）
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。
	総務部門 〇〇〇〇 部長（代行者 総務部門 〇〇次長）
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。
	宿泊部門： 宿泊担当〇〇〇支配人（代行者 宿泊担当〇〇〇副支配人） 営業部門： 営業部 〇〇〇〇部長（代行者 営業部 〇〇〇〇次長）

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（宿泊客向けのサービスなど）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「STEP II：目標設定」参照）

3. 重要事業、目標復旧時間

重要事業	宿泊客へのサービス提供
目標復旧時間	1 日

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、津波の危険
避難場所	新館前の屋外駐車場（津波の危険がある場合は津波避難経路を使って高台の〇〇公民館へ）

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	館内、外出中のお客様の状況を確認する。（当日宿泊予約者含む）
対象者	役員・従業員（含派遣・パート・アルバイト） 総計 120 人（20XX 年 4 月現在） お客様	館内社員	館内の役員・従業員の状況を確認する
集計担当者	①お客様：フロントマネージャー ②社員：総務部〇〇課長	館外社員	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。

②救助・負傷者対応

救助・応急処置道具の所在	フロント脇 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）

※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

参集メンバーは事業中断をもたらす事態発生後、安全に移動できることが確認でき次第（火災等が発生していない、夜間でない等）、定められた場所に参集し、災害対応を行う。	
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	館内従業員会議室 代替場所：〇〇総支配人自宅

- ・「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 本社機能維持担当 <メンバー> ・総支配人 ・フロントリーダー ・予約リーダー ・レストランリーダー ・宿泊リーダー	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）																																																																				
	<table border="1"> <tr> <th>確認対象</th> <th>担当者（部門）</th> </tr> <tr> <td>お客様の状況※「宿泊者名簿、予約一覧」等を参照</td> <td>宿泊統括部〇〇課長</td> </tr> <tr> <td>役員・従業員（含む家族）の安否</td> <td>総務部 〇〇課長</td> </tr> <tr> <td>自社の建物・設備（含むIT）、委託先の状況 ※建物の安全性確認実施、リネン、食料供給事業者の確認等</td> <td>総務部 〇〇課長</td> </tr> <tr> <td>社会インフラ（電力・通信・交通等）状況</td> <td>総務部 〇〇主任</td> </tr> <tr> <td>近隣の旅館・ホテルの被害状況</td> <td>営業部 〇〇課長</td> </tr> <tr> <td>旅行代理店への被害状況連絡</td> <td>営業部 〇〇課長</td> </tr> <tr> <td>自社HPへの被害状況掲載</td> <td>総務部 〇〇主任</td> </tr> <tr> <td>自治体との連携 ※復興支援者の受入れ、被災された地域住民への支援等</td> <td>総務部 〇〇課長</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	確認対象	担当者（部門）	お客様の状況※「宿泊者名簿、予約一覧」等を参照	宿泊統括部〇〇課長	役員・従業員（含む家族）の安否	総務部 〇〇課長	自社の建物・設備（含むIT）、委託先の状況 ※建物の安全性確認実施、リネン、食料供給事業者の確認等	総務部 〇〇課長	社会インフラ（電力・通信・交通等）状況	総務部 〇〇主任	近隣の旅館・ホテルの被害状況	営業部 〇〇課長	旅行代理店への被害状況連絡	営業部 〇〇課長	自社HPへの被害状況掲載	総務部 〇〇主任	自治体との連携 ※復興支援者の受入れ、被災された地域住民への支援等	総務部 〇〇課長			<table border="1"> <tr> <th>基準</th> <td>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</td> </tr> <tr> <th>対象者</th> <td>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）</td> </tr> <tr> <th>留意点</th> <td>・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。</td> </tr> <tr> <th>の残対留応者</th> <td>・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。</td> </tr> </table>	基準	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	対象者	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）	留意点	・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。	の残対留応者	・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。	<table border="1"> <tr> <th>品名</th> <th>数量</th> <th>品名</th> <th>数量</th> </tr> <tr> <td>ヘルメット（お客様）</td> <td>400個</td> <td>ヘルメット（従業員）</td> <td>100個</td> </tr> <tr> <td>飲料水（お客様）</td> <td>3600L</td> <td>飲料水（従業員）</td> <td>900L</td> </tr> <tr> <td>食料（お客様）</td> <td>3600食</td> <td>食料（従業員）</td> <td>900食</td> </tr> <tr> <td>トイレトーパー（お客様）</td> <td>400個</td> <td>トイレトーパー（従業員）</td> <td>100個</td> </tr> <tr> <td>簡易トイレ（お客様）</td> <td>1200回分</td> <td>簡易トイレ（従業員）</td> <td>300回分</td> </tr> <tr> <td>電池式ランタン</td> <td>30台</td> <td>乾電池（単一）</td> <td>330本</td> </tr> <tr> <td>懐中電灯</td> <td>60台</td> <td>救助用工具</td> <td>2セット</td> </tr> <tr> <td>救急箱</td> <td>5箱</td> <td>ポータブル発電機</td> <td>2台</td> </tr> <tr> <td>携帯ラジオ</td> <td>5台</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				品名	数量	品名	数量	ヘルメット（お客様）	400個	ヘルメット（従業員）	100個	飲料水（お客様）	3600L	飲料水（従業員）	900L	食料（お客様）	3600食	食料（従業員）	900食	トイレトーパー（お客様）	400個	トイレトーパー（従業員）	100個	簡易トイレ（お客様）	1200回分	簡易トイレ（従業員）	300回分	電池式ランタン	30台	乾電池（単一）	330本	懐中電灯	60台	救助用工具	2セット	救急箱	5箱	ポータブル発電機	2台	携帯ラジオ	5台	
確認対象	担当者（部門）																																																																								
お客様の状況※「宿泊者名簿、予約一覧」等を参照	宿泊統括部〇〇課長																																																																								
役員・従業員（含む家族）の安否	総務部 〇〇課長																																																																								
自社の建物・設備（含むIT）、委託先の状況 ※建物の安全性確認実施、リネン、食料供給事業者の確認等	総務部 〇〇課長																																																																								
社会インフラ（電力・通信・交通等）状況	総務部 〇〇主任																																																																								
近隣の旅館・ホテルの被害状況	営業部 〇〇課長																																																																								
旅行代理店への被害状況連絡	営業部 〇〇課長																																																																								
自社HPへの被害状況掲載	総務部 〇〇主任																																																																								
自治体との連携 ※復興支援者の受入れ、被災された地域住民への支援等	総務部 〇〇課長																																																																								
基準	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																																																																								
対象者	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）																																																																								
留意点	・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。																																																																								
の残対留応者	・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。																																																																								
品名	数量	品名	数量																																																																						
ヘルメット（お客様）	400個	ヘルメット（従業員）	100個																																																																						
飲料水（お客様）	3600L	飲料水（従業員）	900L																																																																						
食料（お客様）	3600食	食料（従業員）	900食																																																																						
トイレトーパー（お客様）	400個	トイレトーパー（従業員）	100個																																																																						
簡易トイレ（お客様）	1200回分	簡易トイレ（従業員）	300回分																																																																						
電池式ランタン	30台	乾電池（単一）	330本																																																																						
懐中電灯	60台	救助用工具	2セット																																																																						
救急箱	5箱	ポータブル発電機	2台																																																																						
携帯ラジオ	5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	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">3密の 回避</td> <td>身体距離の確保</td> <td>従業員と宿泊客及び宿泊客同士の接触をできるだけ避け、できるだけ2m（最低1m）の距離を確保（チェックイン・アウト時、ロビー、大浴場、食事処・レストランなど）</td> </tr> <tr> <td>換気の徹底</td> <td>空調機を外気導入に設定。トイレは常時換気をオンに。 一定時間ごとに客室の窓を開けての換気を要請。（大浴場・更衣室・休憩スペース）</td> </tr> <tr> <td>施設内混雑の緩和</td> <td>（団体旅行や修学旅行の受入れ時の対応）チェックイン時は代表者がまとめてチェックインを行い、ツアー参加者は一つの場所に固まらず、分散して待機を行うよう要請</td> </tr> </table>	3密の 回避	身体距離の確保	従業員と宿泊客及び宿泊客同士の接触をできるだけ避け、できるだけ2m（最低1m）の距離を確保（チェックイン・アウト時、ロビー、大浴場、食事処・レストランなど）	換気の徹底	空調機を外気導入に設定。トイレは常時換気をオンに。 一定時間ごとに客室の窓を開けての換気を要請。（大浴場・更衣室・休憩スペース）	施設内混雑の緩和	（団体旅行や修学旅行の受入れ時の対応）チェックイン時は代表者がまとめてチェックインを行い、ツアー参加者は一つの場所に固まらず、分散して待機を行うよう要請								
3密の 回避	身体距離の確保		従業員と宿泊客及び宿泊客同士の接触をできるだけ避け、できるだけ2m（最低1m）の距離を確保（チェックイン・アウト時、ロビー、大浴場、食事処・レストランなど）															
	換気の徹底		空調機を外気導入に設定。トイレは常時換気をオンに。 一定時間ごとに客室の窓を開けての換気を要請。（大浴場・更衣室・休憩スペース）															
	施設内混雑の緩和	（団体旅行や修学旅行の受入れ時の対応）チェックイン時は代表者がまとめてチェックインを行い、ツアー参加者は一つの場所に固まらず、分散して待機を行うよう要請																
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。	飛沫防護	（宴会・会食）発熱、咳、かぜ症状のある人は入場遠慮を要請。横並び着席の推奨。 お酌や盃の回し飲みは控えるよう要請。鍋料理や刺身盛り等は一人用。															
② 勤務体制		接触感染 防止	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">勤務体制</td> <td>テレワーク、時差出勤、ローテーション勤務など、様々な勤務形態を検討・実施する。</td> </tr> <tr> <td>通勤手段</td> <td>自家用車など人との接触を低減する手段を推奨する。</td> </tr> <tr> <td>出張</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>国内</td> <td>不要不急の出張を自粛</td> </tr> <tr> <td>国外</td> <td>原則禁止</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	勤務体制	テレワーク、時差出勤、ローテーション勤務など、様々な勤務形態を検討・実施する。	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。	出張	<table border="1"> <tr> <td>国内</td> <td>不要不急の出張を自粛</td> </tr> <tr> <td>国外</td> <td>原則禁止</td> </tr> </table>	国内	不要不急の出張を自粛	国外	原則禁止	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">清掃・消毒</td> <td>入口及びロビー内に手指の消毒設備（アルコール等）を設置。ドアノブの清拭消毒。 入館の際に手指の消毒を依頼。返却されたルームキー・キーカードの消毒徹底。</td> </tr> <tr> <td>接触の回避</td> <td>（館内・客室案内）従業員による説明ではなく、文書の配布や動画の紹介等を導入（食器類の下膳）下膳後の手指消毒。グループ毎に食事後のテーブル等を消毒。</td> </tr> </table>	清掃・消毒	入口及びロビー内に手指の消毒設備（アルコール等）を設置。ドアノブの清拭消毒。 入館の際に手指の消毒を依頼。返却されたルームキー・キーカードの消毒徹底。	接触の回避	（館内・客室案内）従業員による説明ではなく、文書の配布や動画の紹介等を導入（食器類の下膳）下膳後の手指消毒。グループ毎に食事後のテーブル等を消毒。
勤務体制	テレワーク、時差出勤、ローテーション勤務など、様々な勤務形態を検討・実施する。																	
	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。															
	出張	<table border="1"> <tr> <td>国内</td> <td>不要不急の出張を自粛</td> </tr> <tr> <td>国外</td> <td>原則禁止</td> </tr> </table>	国内	不要不急の出張を自粛	国外	原則禁止												
国内	不要不急の出張を自粛																	
国外	原則禁止																	
清掃・消毒	入口及びロビー内に手指の消毒設備（アルコール等）を設置。ドアノブの清拭消毒。 入館の際に手指の消毒を依頼。返却されたルームキー・キーカードの消毒徹底。																	
	接触の回避	（館内・客室案内）従業員による説明ではなく、文書の配布や動画の紹介等を導入（食器類の下膳）下膳後の手指消毒。グループ毎に食事後のテーブル等を消毒。																
		その他の感染症予防策																
		（客室の布団上げ）従業員はマスクを着用し、使用後のリネン類は回収後に密閉保管。 （客室割り振り）感染者を隔離するための「空き室」を用意																

- ・「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	対策本部（総務）	フロント・予約	レストラン・食事処	宿泊
事業継続 担当 <メンバー> ・社長 ・総支配人 ・総務部長	情報収集	・お客様および社員の安否確認、負傷者対応 ・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 ・災害情報、宿泊施設周辺の被害の確認 ・ライフライン、フロア、調理部門の被害状況および社員の状況等から営業が継続できるかどうか検討	・社員の安否確認、負傷者対応 ・予約管理システムの稼働状況確認 ・予約キャンセル状況の確認	・お客様および社員の安否確認、負傷者対応 ・危険があれば、お客様を避難誘導。避難所へ案内 ・テーブル・椅子、厨房内設備・ライフライン被害・稼働確認	・お客様および社員の安否確認、負傷者対応 ・危険があれば、宿泊客を避難誘導。避難所へ案内 ・各部屋の安全確認 ・お客様の健康確認と対応
	対応	・被害の程度により営業休止を指示 ・復旧に向けた対応計画を検討、修理業者への手配を指示 ・再開の目途が見えたら社員に連絡を指示 ・宿泊施設再建の目途が立たない場合は、別の場所での再開も検討。	・対策本部の指示に従い、新たな宿泊の受付を停止 ・予約キャンセルの管理、連絡調整 ・再開の目途が見えたら予約再開時期を検討	・お客様に可能な食事を提供（状況により非常食等の提供についても検討） ・対策本部の指示により、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	・対策本部の指示により、宿泊客の在館または帰宅を支援 ・再開の目途が見えたら宿泊客の受入を準備

・「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。宿泊業においては、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、フロント・予約、レストラン、宿泊の各部門が情報を共有して対応していく必要があります。

【記入要領】

発生後の対応戦略（現状で出来ること） ⇨ 手引き p.15

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	・職場単位で従業員を点呼するとともに、宿泊者名簿等によりお客様の安否を確認。 ・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、各部門へ共有	・避難先において宿泊者名簿等によりお客様の安否を確認。 ・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 ・支払いは銀行用支払機器を自宅から操作	・（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	IT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	宿泊客へのサービス提供	・宿泊客を安全が確認できた部屋に誘導し、可能な範囲で食事等サービスを提供する。	・予約をキャンセルする。または、候補としている他の宿泊業者に相談し、可能であれば、宿泊客の受け入れを依頼する。
6	食料・アメニティ等仕入れ先の確保	・アメニティ業者の稼働（含在庫）を確認し、対応可能であれば調達を継続する。 ・その他の業者については、復旧活動を支援し、調達再開を促す。	・アメニティは、通常仕入れ先の状況を確認し、対応可能であれば仕入れを継続する。 ・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、物流ルート再開を促す。	・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。	—
入館ロビー	列に距離を開けるよう地面に目印をつける	サーモセンサー（検温）設置 アルコール消毒
大浴場	時間帯で入場人数を制限	定期的な消毒、換気の強化
食事処、レストラン	座席の間引き、十分な距離の確保、入場者数制限	定期的な消毒、換気の強化 お酌や盃の回し飲み自粛依頼

②欠勤増となった重要事業への要員補充

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、退職者など）

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
生鮮食料品（卸売市場等に感染者が発生し消毒のため閉鎖の場合）	不可	別の仕入ルートの確保 （普段から二重購買が必要）
アメニティー等消耗品	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
宿泊サービス	感染者用待機施設として県に提供 テレワーク用の時間貸しスペースに転用	オンラインショップの運営や商品開発
レストラン・バー	Youtubeによる試食デモ販売	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。本社であれば執務室や業者対応スペース、宿泊施設であれば入り口やフロントまたはロビーなどが、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、テレワークの実施や会議室の椅子の間引きなど、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レストランでの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消耗品」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、空欄のままでも結構です。

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	ITシステム	クラウド化	ITシステム	令和x年x月
4	建物・宿泊施設	他の宿泊施設と協議し災害時の顧客受入れに関する協定を締結する	宿泊部門	令和x年x月
5	食料・アメニティ等仕入れ先	仕入れ先のBCP（含在庫積み増し）策定支援、または平時から複数購買	宿泊部門	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	物流部	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。

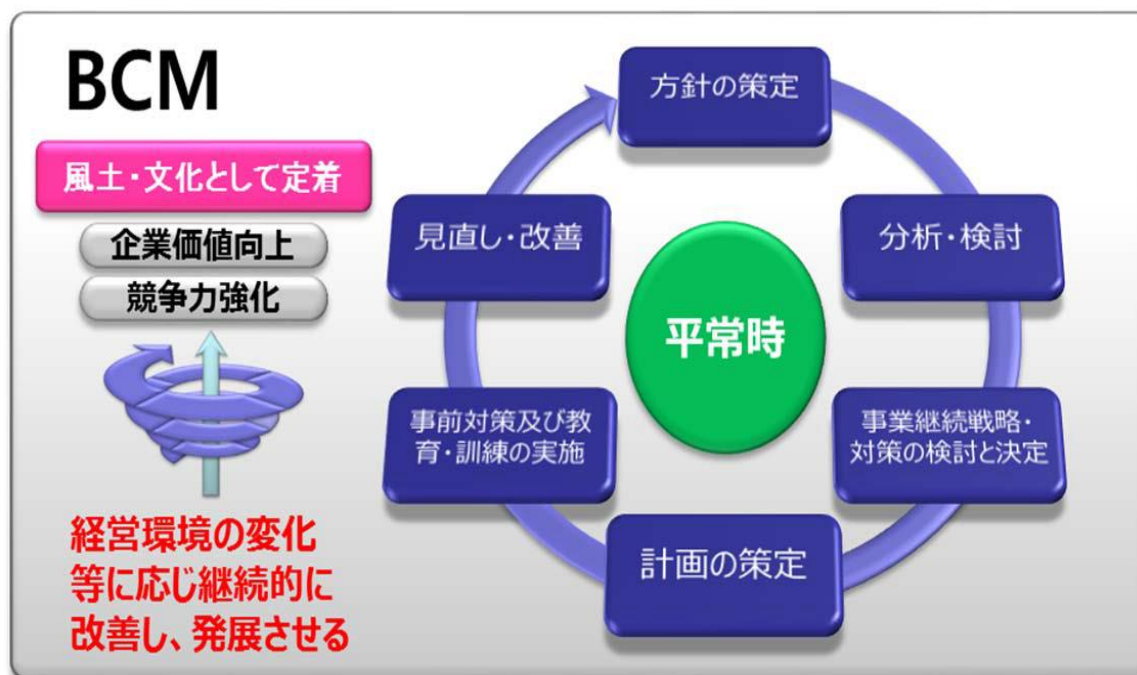
- ① リソース…分析・検討シート「STEPⅢ① リソース別対応戦略」の「現状」が「△」「×」のリソースを記入してください。
- ② 実施内容…「あるべき姿」を実現するために今後実施すべき対策を記入してください。
- ③ 担当部署…対応すべき主管部署を記入してください。
- ④ 目標期限…いつまでに実施しようとするのか、その期限を記入してください。費用確保の意思決定ができていないなど、実施できるか明確でない場合は、例えば2年先の期日を仮に入れるなど、課題として認識していることが分かるようにしてください。

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場合があります。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