

# 青森県版BCP策定マニュアル

＜経営革新と連動した事業継続計画書＞

記載例(解説付き)

第 1-0 版

会社名

住所

## 経営革新と連動した事業継続計画の構成

### 2.0 改訂履歴

---

改訂履歴には、いつ、どの部分を、どのように改訂したのかを明記しておきます。

### 3.0 経営革新と連動したマネジメントシステム

---

経営理念、事業継続戦略BCS、成長戦略、中期経営戦略、年度経営計画、生き残り戦略、経営革新計画、事象別対応計画を図式化し明記しておきます。

### 4.0 基本方針

---

基本方針には、経営理念に基づいた方針を明記しておきます。

### 5.0 発展的経営戦略

---

業務ごとの経営革新、危機対応戦略（1.施設・設備、2.ヒト、3.資金/利益、4.信用）を記載します。

### 6.0 経営革新

---

既存事業の復旧だけでは、組織として存続することが難しいことから、現状を認識したうえで「経営革新」を取り入れ、新たな事業を検討し、今後の進め方を記載します。

### 7.0 重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）

---

重要業務を明確化し、その業務に対して重要な要素や資源を把握すると共に、中断時の影響を分析しその業務がいつまでに復旧しなくてはならないかという、達成可能な復旧時間を記載します。

### 8.0 リスク評価

---

様々なリスク毎に、被害・損失・障害、予防対策、危機対応などを記載します。

### 9.0 非常時の体制

---

全体の指揮を執る機能、戦略を考える機能、戦略に基づいて実行する機能（この中には非日常の対応業務と、継続対応業務があります）、全体を支援する機能について記載します。

### 10.0 教育・訓練

---

テーマごとに、訓練の種類、訓練対象者、実施時期等を明記しておきます。

### 11.0 点検と見直し

---

それぞれの計画に対して、進捗管理をするにあたり、点検時期や経営者による見直しの時期などを明記します。

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

**1. 0 経営革新と連動した事業継続計画書 目次**

	項目	頁
1. 0	目次	2
2. 0	改訂履歴	3
2. 1	改訂履歴一覧表	3
2. 2	配布先一覧表	4
2. 3	守秘義務	4
3. 0	経営革新と連動したマネジメントシステム	5
3. 1	経営革新と連動したマネジメントシステム図	5
4. 0	基本方針	6
4. 1	基本方針	6
4. 2	目的	6
4. 3	用語の解説	6
5. 0	発展的経営戦略	7
5. 1	経営革新および生き残り戦略	7
6. 0	経営革新	8
6. 1	経営革新	8
6. 2	現状認識	8
6. 3	経営革新の内容及び既存事業との相違点	8
6. 4	経営革新の進め方	9
6. 5	目指すゴール（数値）	10
6. 6	実施体制	10
6. 7	実施項目	10
6. 8	スケジュール	10
6. 9	予算	10
7. 0	重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）	11
7. 1	重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）	11
7. 2	優先順位に基づく目標復旧時間と事業継続戦略（BCS）	12
7. 3	お互いさまBC連携ネットワーク	13
8. 0	リスク評価	14
8. 1	対象とするリスク	14
9. 0	非常時の体制	15
9. 1	非常時の体制と機能	15
9. 2	発動規準	15
9. 3	担当業務	15
9. 4	代行者	15
10. 0	教育・訓練	16
10. 1	教育・訓練計画	16
11. 0	点検と見直し	17
11. 1	それぞれの計画の管理システム	17

※なお、上記の各頁数は、解説頁の無い別冊「経営革新と連動した事業継続計画書 青森県モデル（様式）」の頁数に合わせているため、同冊の実際の頁数とは一部合致しませんので、ご了承願います。



# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 2.0 改訂履歴

改訂履歴には、いつ、どの部分を、どのように改訂したのかを明記しておきます。

### 2.1 改訂履歴一覧表

承認日	版	頁訂	頁数	改訂内容	承認	確認	作成
<b>承認日</b>							
事業継続計画書の作成、改訂の承認日を記入します。							
	<b>版</b>						
事業継続計画書の版数を記入します。							
		<b>頁訂</b>					
改訂したページを記入します。							
			<b>頁数</b>				
改訂したページの枚数を記入します。							
				<b>改訂内容</b>			
改訂した内容について、簡潔に記入します。							
					<b>承認</b>		
改訂した内容について確認し、承認した経営者の名前を記入、もしくは印鑑を押します。							
						<b>確認</b>	
改訂した内容について確認した担当責任者の名前を記入、もしくは印鑑を押します。							
							<b>作成</b>
改定内容を作成した担当者の名前を記入、もしくは印鑑を押します。							

## 記載例

### 2. 2 配布先一覧表

管理番号	配 付 先	管理番号	配 付 先
0 1	社長	1 3	1.XX ライン製造長
0 2	総務部長	1 4	2.XX ライン製造長
0 3	経営企画部長	1 5	3.XX ライン製造長
0 4	XX 事業部長	1 6	4.XX ライン製造長
0 5	営業部長	1 7	5.XX ライン製造長
0 6	物流部長	1 8	第一工場長
0 7	XX 支店長	1 9	第二工場長
0 8	XX 営業所長	2 0	工務部長
0 9	XX 営業所長	2 1	生産管理部長
1 0	XX 営業所長	2 2	購買部長
1 1	研究開発部長	2 3	情報システム部長
1 2	検査・品質保証部長	2 4	経理責任者

### 2. 3 守秘義務

会社名 \_\_\_\_\_ の社員は、正当な理由と部門長の許可なしに事業継続計画に関して職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後においても同様とする。

## 解説

配布先一覧には、管理番号、配布先を明記し、当該計画書をどこに配布したかを明確にしておきます。

### 2. 2 配布先一覧表

管理番号	配 付 先	管理番号	配 付 先
0 1		1 3	

・策定した事業継続計画書について管理番号を付与して、計画書の配付管理を行います。

・配布先の表記は、組織名、役職名で構いませんが、必ず誰が持っているのかわかるように、自社に適した表記にしてください。

### 2. 3 守秘義務

・策定した事業継続計画には、多くの社内情報が記されることとなりますので、守秘義務に関わる記述について記入します。

## 記載例

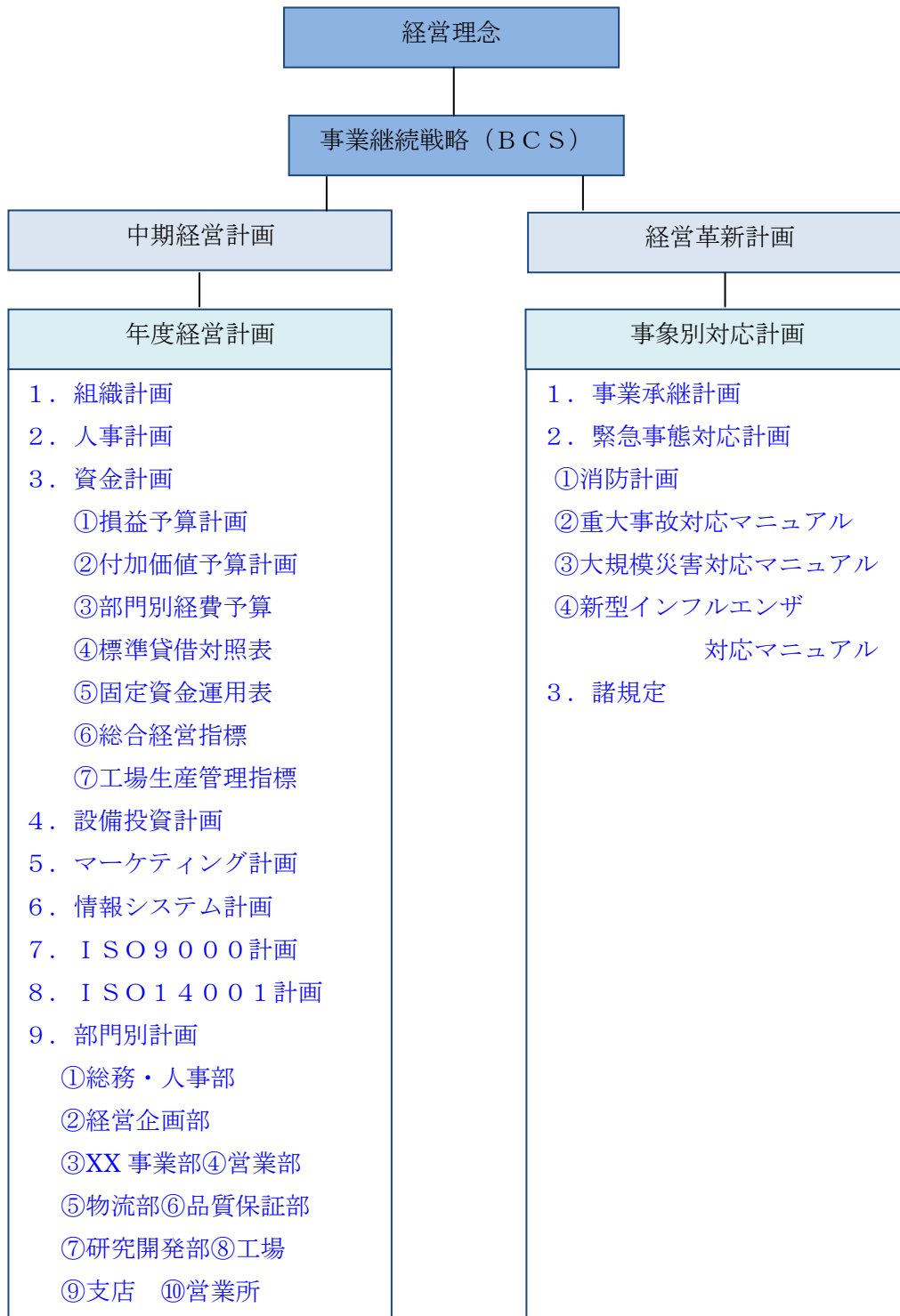
経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 3. 0 経営革新と連動したマネジメントシステム

#### 3. 1 経営革新と連動したマネジメントシステム図





# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書	文書番号版	1-0
------------------	-------	-----

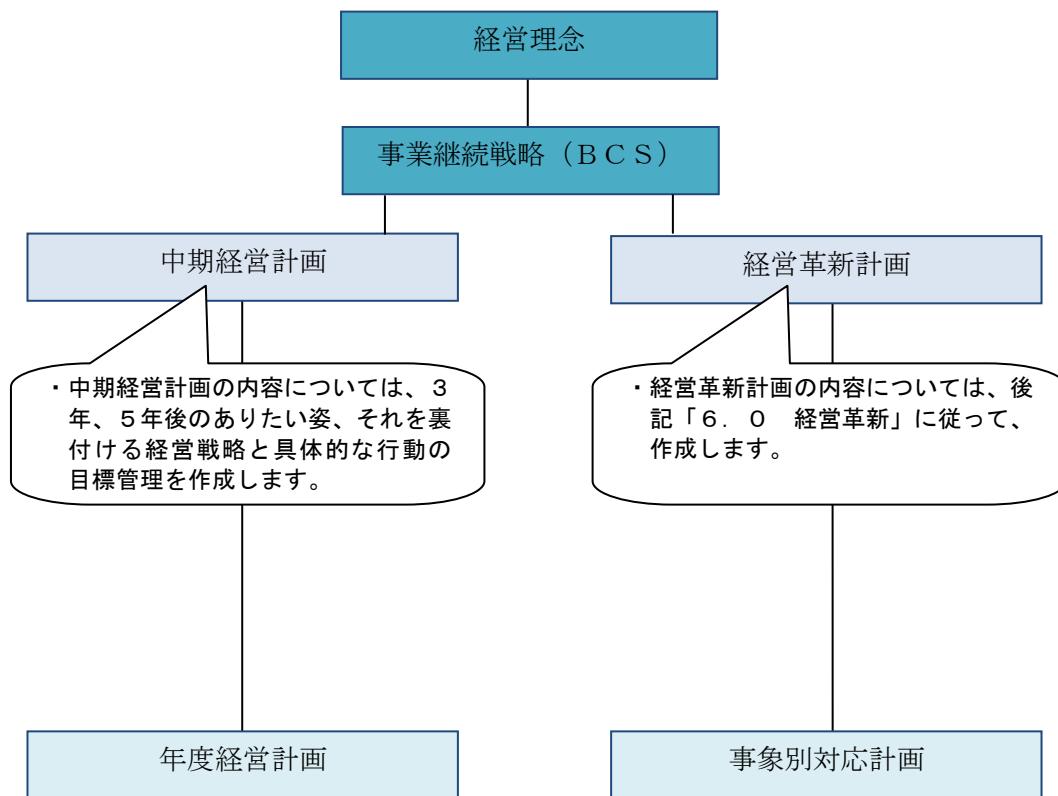
## 3. 0 経営革新と連動したマネジメントシステム

経営理念、事業継続戦略（BCS）、成長戦略、中期経営戦略、年度経営計画、生き残り戦略、経営革新計画、事象別対応計画を図式化し明記しておきます。

### 3. 1 経営革新と連動したマネジメントシステム図

事業継続計画書「青森県モデル」は、経営革新と事業継続戦略（BCS）を連動させた点に大きな特徴があります。

「青森県モデル」では、企業理念の下、事業継続戦略（BCS）を基に、次の二種類の計画（中期経営計画と経営革新計画）を位置づけています。



年度経営計画及び事象別対応計画の記入については、記入例を参考にして頂きながら、自社ですら作成している各種の計画・マニュアル等を記入します。

## 記載例

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 4. 0 基本方針

#### 4. 1 基本方針

当社は、(経営理念に基づき、)お客さまのニーズに対して答えるために経営戦略と連動し、経営者自らが積極的に関与し、経営戦略と連動した事業継続計画を策定し、社内外に周知徹底するとともに、継続的に変更・見直しを実施していく。

#### 4. 2 目的

当社は、いかなる状況に見舞われても、絞り込んだ重要業務を目標復旧時間内に継続・復旧し、組織を存続させる。

#### 4. 3 用語の解説

No	用語	解説
1	経営理念	何のためにこの会社集まっているのか？ 事業を行うことによる基本的価値観と目的意識や存在意義を示したもの。
2	事業継続戦略 (BCS)	会社名_____の長期的視点に基づき、成長戦略と生き残り戦略からなり、社会の変化に対応しながら事業を継続する方向を示す戦略。随時、見直しを行うもの。
3	中期経営計画	総合経営戦略に基づき、常に3年先までの社会・市場の変化を具体的に会社全体、部門ごとに分析し、事業継続と新規事業について数値化した計画。
4	年度計画	中期経営計画に基づき、年度ごとの社会・市場の変化を具体的に会社全体、部門ごとに分析し、会社名_____が当該年度に実行すべき内容と経営資源の配分の計画。

# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 4.0 基本方針

基本方針には、経営理念に基づいた方針を明記しておきます。

### 4.1 基本方針

・事業継続計画の策定にあたり、事業を継続するうえで経営理念に基づいて、会社としての基本方針を記入します。

### 4.2 目的

・事業継続計画を何のために作成するのか、経営革新と連動した事業継続計画書の目的について記入します。

### 4.3 用語の解説

No	用語	解説

・この計画内に使われる言葉でわかりにくい用語を抽出し、解説します。

・それぞれの用語に対して、解説を記入します。

## 記載例

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 5.0 発展的経営戦略

#### 5.1 経営革新および生き残り戦略

機能・事業・業務		経営革新	生き残り戦略			
			1.施設・設備	2.ヒト	3.資金/利益	4.信用
営業	自社製品販売		代替製品販売・販売休止	代理・シフト性	内部留保金で補てん	製品回収
	委託製品販売	コラボ開発商品	継続・休止	代理・シフト性	縮小	製品回収
製造	生産管理		現地復旧、代替先	代理・シフト性	縮小	危機広報・業務改善
	1.XX 製品製造		現地復旧、二重化	二重化	人員調整	危機広報・外部委託
	2.XX 製品製造		現地復旧、お互いさまBC連携	お互いさまBC連携	人員調整	危機広報・外部委託
	3.XX 製品製造		アウトソーシング	アウトソーシング	縮小	危機広報・外部委託
	4.XX 製品製造	新製品の製造にシフト	休止	代理・シフト性	停止、同等品OEM	撤退
	5.XX 製品製造	新製品の製造にシフト	休止	休止	停止、売却	撤退
	検査・品質保証		代替先	代理・シフト性	縮小	危機広報・業務改善
	包装		アウトソーシング	アウトソーシング	縮小	危機広報・アウトソーシング
	出荷		現地復旧、お互いさまBC連携	代理・シフト性	縮小	危機広報・業務改善
	物流		アウトソーシング	アウトソーシング	アウトソーシング	危機広報・アウトソーシング
事務	総務・人事		現地復旧、代替先	代理・シフト性	縮小	危機広報・業務改善
	経理		現地復旧、代替先	代理・シフト性	維持	危機広報・業務改善
	情報システム		現地復旧、アウトソーシング	アウトソーシング	アウトソーシング	危機広報・アウトソーシング
	購買		代替先	代理・シフト性	コストの低い同等品	危機広報・業務改善
技術	研究・開発		現地復旧、休止	代理・シフト性	縮小	改良品・新商品の開発

生き残り戦略

- 1.施設・設備：施設・設備・ライフラインが使えない状況      2.ヒト：人が集まらない。いない状況  
 3.資金/利益：資金が足りない、売上・利益が下がった状況      4.信用：信頼が失墜した状況

# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 5.0 発展的経営戦略

業務ごとの経営革新、危機対応戦略（1.施設・設備、2.ヒト、3.資金／利益、4.信用）を記載します。この「5.0 発展的経営戦略」は、生き残り戦略、経営革新を整理します。

「発展的経営戦略」は、単に事業を継続するための事業継続ではなく、経営環境が変わった場合においても、企業が存続し続けるための「経営革新」と、事業継続の「生き残り戦略」について事業継続戦略（BCS）と連動する形で関連づけを行います。また、ビジネスインパクト分析を繰り返し行うことによって、機能・事業・業務の項目を掘り下げ、具体的に記すことにより、生き残り戦略の精度を高めることが可能になります。また、シビアに分析することも必要です。

### 5.1 経営革新および生き残り戦略

・機能・事業・業務の項目については、記入例を参考に、ビジネスインパクト分析した項目を記入します。

・機能・事業・業務の項目毎に、生き残り戦略について、記入例を参考にして頂きながら、「1.施設・設備」、「2.ヒト」、「3.資金／利益」、「4.信用」の項目毎に記入します。

機能・事業・業務	経営革新	生き残り戦略			
		1.施設・設備	2.ヒト	3.資金/利益	4.信用

・人が集まらない、人がいない状況に対する戦略を記入します。

・信頼が失墜した状況に対する戦略を記入します。

・施設・設備・ライフラインが使えない状況に対する戦略を記入します。

・資金が足りない、売上・利益が下がった状況に対する戦略を記入します。

- ・「経営革新」の記入にあたっては、生き残り戦略を精査して、単なる事業を継続するための事業継続ではなく、「発展的経営戦略」として捉えます。
- ・この「経営革新」の記入にあたっては、単に枠内を埋めるだけではなく、既存の主要な事業が止まった場合や、収益が大きく落ち込んだ場合においても、その既存事業に取って代わることができる可能性のある事業を「経営革新」として記入します。
- ・特に、「経営革新」の事業の記載にあたっては、生き残り戦略「1.施設・設備」、「2.ヒト」、「3.資金／利益」、「4.信用」を厳し目に精査して行うことがポイントになります。
- ・後記の「6.0 経営革新」において、経営革新の各項目の現状認識・目指すゴール・実施項目などについて、具体的に記入します。

## 記載例

<b>経営革新と連動した事業継続計画書</b>	<b>文書番号版</b>	<b>1-0</b>
-------------------------	--------------	------------

### 6.0 経営革新

#### 6.1 経営革新

□経営革新とは

経営革新とは、「事業者が新事業活動※を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義されています。

※新事業活動とは・・・

新事業活動とは、次の新たな取組をいいます。

- 新商品の開発又は生産
- 新役務の開発又は提供
- 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

#### 6.2 現状認識

自社の強み：

開発力、短納期・・・

自社の弱み：

販売力、自社ブランドがない・・・

現状の課題：

危機意識がない、受け身体質

#### 6.3 経営革新の内容及び既存事業との相違点

当社は、〇〇年に設立した企業であり、これまで大手企業からの発注に応じて、〇〇商品を生産していた。以前から、商品の耐久性、安全性の面では高評価を博していたが、最近の景気の状態をみると、今後の先行きに不安があり、これまでの受注生産から脱却する必要性を感じている。

そこで、これまでに培った××技術をベースに外部専門家との共同開発を行って、まだ市場に出回っていない新商品△△を開発することとする。

# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 6.0 経営革新

経営革新を取り入れ新事業活動を行うことにより、事業継続能力の向上を図ります。

### 6.1 経営革新

この「6.0 経営革新」では、前記「5.0 発展的経営戦略」で記入した「経営革新」を実現するために、アイデアと数値（金額）を押さえることがポイントになります。

前記「3.0 経営革新と連動したマネジメントシステム」にて明記したとおり、「事業継続戦略」（BCS）の基に「経営革新計画」が位置づけられています。

ここでの「経営革新」とは、既存の主力事業が止まったり、顧客がいなくなるなどして、収益が落ち込んだ場合や、内部留保を超えた損失を被った場合においても、事業を継続して企業として存続する（生き残る）ための戦略として取り入れるものですので、経営革新としての新事業活動を検討していただいた上で、内容を整理してわかりやすく記載します。

また、自社が生き残り事業を継続することは、お客様への商品・サービスの提供・供給を続けることであり、お客様により良い価値（付加価値）の提供を行うことや、求められるメリットを提供し、継続することによって、その結果、お客様から自社へ価値（利益）として還元が起こってくる発想の「経営革新」とすることが重要です。なお、経営革新と、後記の「7.1 優先順位に基づく目標復旧時間と事業継続戦略」との違いは、既存事業の「事業継続戦略」と異なり、新たな事業がキーワードになります。

### 6.2 現状認識

自社の強み：

自社の弱み：

・自社の強み、弱みなどについて記入します。

現状の課題：

・自社が抱えている現状の課題や問題点について記入します。

### 6.3 経営革新の内容及び既存事業との相違点

・次の視点や観点から記入します。

- 新規性、革新性
- なぜその事業を実施するのか？
- その事業は、どのような点が他社よりも優れているか？
- その事業の将来性
- その他

#### 6. 4 経営革新の進め方

経営革新の分野：

##### 1. グリーンイノベーション

経営革新のテーマ：新商品 環境を配慮した再生容器の開発、生産

対象：法人顧客 食品関係

進め方：当社は、従来、受注型の企業として、地域の大手企業等からの発注に応じて、〇〇商品を生産していた。しかし最近の業況から、受注生産だけでは生き残れないとの思いが強くなった。そこで、長年培った××技術を活かして、新商品△△の開発に着手することとする。

当該商品が開発されたら、市場調査を行い、販路先を開拓して、売上高や付加価値額を向上させ、当社の経営革新を進めていく。



## 6. 4 経営革新の進め方

経営革新の発想の第一歩は、日頃の様々な活動や社員育成を通じて、社員一人ひとりが意識して、マインドを高め、知恵を絞ることによって、企業の生き残り方についてのアイデアや発想が生まれて参ります。また、自社の強みを追求する活動の中から、新たな経営革新の事業が生まれてくることが多いに考えられます。

経営革新を進めるにあたっては、新たな経営資源を投入することが不可欠ですが、実現に向けては、困難や不可能に近い場合が非常に多くあり、既存の経営資源や業務を絞り込むことが難しくなっています。

危機に見舞われた場合や、事業や業務が停止した場合に対応する事業継続戦略と連動した経営革新によって、限られた経営資源の見直しと再配分、絞り込みが可能になり、経営革新に活用できる経営資源を生み出すことが可能となります。

経営革新の分野：

- ・ 経営革新の分野については、政府から新成長戦略の7つの戦略分野が示されていますので、この中から選んで記入します。どの分野にも該当しない場合は、その他を選んで下さい。
- 1. グリーンイノベーション    2. ライフイノベーション    3. アジア    4. 観光・地域
- 5. 科学・技術・情報通信    6. 雇用・人材    7. 金融    8. その他

経営革新のテーマ

経営革新のテーマ：

- ・ 経営革新のテーマとして、記入します。
- 新商品 \_\_\_\_\_ の開発又は生産
- 新役務 \_\_\_\_\_ の開発又は生産
- \_\_\_\_\_ の商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

対象

対象：

- ・ 対象とする顧客や業界などについて、記入します。
- 個人顧客 \_\_\_\_\_ 若者向け  
\_\_\_\_\_ があってお金に余裕のある中高年向け
- 法人顧客 \_\_\_\_\_ メーカー向け  
\_\_\_\_\_ 商社向け

進め方

進め方：

- ・ 経営革新をどうやって進めていくかについて、記入します。
- 現状の説明
- 設立から現在までの事業の経緯
- 主な事業内容
- 経営環境を取り巻く課題

### 6.5 目指すゴール (数値)

番号	経営の向上の程度を示す指標	現状 (千円)	計画終了時の目標伸び率 (計画期間) (%)
1	付加価値額		
2	一人当たりの付加価値額		
3	経常利益		
4	売上		

### 6.6 実施体制

連携先と連携内容：現在は特になし。新商品開発の際には、外部専門家との共同開発を行いたい。

### 6.7 実施項目

番号	実施項目	現状 (千円)	実施時期
1	安全で効率的な生産方式の開発		
2	〇〇部分の安全な△△方式の開発		
3	効率的な〇〇××装置の開発		
4	〇〇商品の新規開拓営業体制の確立		
5	マネージャーと担当営業の2名専任体制の確立		
6	〇〇商品を切り口に新規開拓した顧客に対する他の印刷物提案業活動		
7	次期バージョンの新〇〇商品の開発		
8	〇〇××装置の開発		
9	〇〇××装置を利用した〇×商品の新規開拓営業体制の確立		

### 6.8 スケジュール

3か年程度

### 6.9 予算

資金計画

### 6. 5 目指すゴール (数値)

番号	経営の向上の程度を示す指標	現状 (千円)	計画終了時の目標伸び率 (計画期間) (%)

- ・ 目指すゴールの「経営の向上の程度を示す指標」を記入します。
  - 付加価値額
  - 一人当たりの付加価値額
  - 経常利益
  - 売上
  - その他の項目

- ・ 目指すゴール指標の項目毎に、「現状 (千円)」を記入します。

- ・ 目指すゴール指標の項目毎に、「計画終了時の目標伸び率 (計画期間) (%)」を記入します。

### 6. 6 実施体制

連携先と連携内容：

- ・ 実施体制 (連携先や連携内容) について、記入します。
- ・ 自社単独での開発に拘らずに、県内や県外まで目を向けて、他社や第三者との共同開発や連携などまで、視野を広げることによって、新たな展開が拓ける可能性があります。
  - 【例示】
  - 新商品開発の際には、外部専門家との共同開発を行いたい。
  - 大学等との研究者及び製造メーカーとの三者で開発を行う。

### 6. 7 実施項目

番号	実施項目	現状 (千円)	実施時期

- ・ 経営革新で取り上げた新事業活動についての「実施項目」について、記入します。
- ・ 各「実施項目」について、「現状 (千円)」と「実施時期」について、記入します。

### 6. 8 スケジュール

- ・ 経営革新で取り上げた新事業活動のスケジュールを記入します。
- ・ 例えば、3年程度の期間で、将来性について確認を行っていくことポイントとなります。

### 6. 9 予算

- ・ 新事業活動の予算、資金計画についても、記入します。

## 記載例

経営革新と連動した事業継続計画書	文書番号版	1-0
------------------	-------	-----

### 7. 0 重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）

#### 7. 1 重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）

事業 業務	目標復旧時間（RTO）							
	6H	12H	24H	2日	3日	7日	10日	14日
窓口・問合せ業務	■	■	■	■	■	■	■	■
本部機能	■	■	■	■	■	■	■	■
危機広報	■	■	■	■	■	■	■	■
受注業務		■	■	■	■	■	■	■
営業業務		■	■	■	■	■	■	■
出荷業務		■	■	■	■	■	■	■
生産管理		■	■	■	■	■	■	■
1.XX ライン製造			■	■	■	■	■	■
2.XX ライン製造				■	■	■	■	■
3.XX ライン製造					■	■	■	■
4.XX ライン製造					■	■	■	■
5.XX ライン製造					■	■	■	■
検査・品質保証				■	■	■	■	■
包装業務			■	■	■	■	■	■
物流業務	■	■	■	■	■	■	■	■
工務業務	■	■	■	■	■	■	■	■
経理業務	■	■	■	■	■	■	■	■
情報システム運用業務			■	■	■	■	■	■
購買業務				■	■	■	■	■
研究・開発業務					■	■	■	■

## 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 7. 0 重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）

重要業務を明確化し、その業務に対して重要な要素や資源を把握すると共に、中断時の影響を分析しその業務がいつまでに復旧しなくてはならないかという、達成可能な復旧時間を記載します。

#### 7. 1 重要事業・業務と目標復旧時間（RTO）

事業 業務	目標復旧時間（RTO）							
	6H	12H	24H	2日	3日	7日	10日	14日

・ビジネスインパクト分析で整理した事業・業務の項目を記入します。

・ビジネスインパクト分析を繰り返し行うことによって、事業・業務の項目を掘り下げ、具体的にすることにより、精度を高めることが可能になります。

・事業・業務毎に、ビジネスインパクト分析で分析した目標復旧時間（RTO）について、棒グラフで記入します。

## 記載例

### 7. 2 優先順位に基づく目標復旧時間と事業継続戦略（BCS）

最優先 事業・業務	目標復旧時間(RTO)	担当責任者 代行者	事業継続戦略	必要な経営資源
施設管理	3時間	工務担当	①交代②現地復旧③代替先	ライフライン、施設
窓口・問合せ業務	6時間	営業部長	①交代、現地復旧②③二重化	電話、通信網
本部機能	6時間	総務部長	①交代、現地復旧②③代替先	意思決定者
危機広報	6時間	広報部長	①交代、現地復旧②③代替先	スポークスマン
受注業務	12時間	受注担当	①交代、現地復旧②③代替先	受注データ
出荷業務	12時間	出荷担当	①交代、現地復旧②③代替先	出荷データ
情報システム	24時間	情報システム部長	①交代、現地復旧②③代替先	サーバー、システム、データ
購買	24時間	購買部長	①交代、現地復旧②③代替先	購買先リスト
1.XXライン製造	24時間	1.XXライン長	①シフト制、現地復旧②③二重化	工員、製造設備、ライフライン

優先 事業・業務	目標復旧時間(RTO)	担当責任者 代行者	事業継続戦略	必要な経営資源
検査・品質管理	48時間	検査・品質保証部長	①交代、現地復旧②③代替先	検査機
生産管理	48時間	生産管理部長	①交代、現地復旧②③代替先	受注データ、生産計画
包装	72時間	包装担当	①交代、現地復旧②③代替先	包装材
物流	72時間	物流部長	①交代、現地復旧②③アウトソーシング	フォークリフト、トラック、燃料
経理	72時間	経理部長	①交代、現地復旧②③代替先	資金、印鑑
2.XXライン製造	72時間	2.XXライン長	①シフト制、現地復旧②③お互いさまBC連携ネットワーク	工員、製造設備、ライフライン

回復次第 事業・業務	目標復旧時間(RTO)	担当責任者 代行者	事業継続戦略	必要な経営資源
研究・開発	72時間以降	開発担当	①交代、現地復旧②③代替先	研究員、研究データ
3.XXライン製造	72時間以降	3.XXライン長	①シフト制、現地復旧②③停止(同等品のOEM供給)	工員、製造設備、ライフライン
4.XXライン製造	72時間以降	4.XXライン長	①シフト制、現地復旧②③停止(売却)	工員、製造設備、ライフライン
5.XXライン製造	72時間以降	5.XXライン長	①シフト制、現地復旧②③停止(売却)	工員、製造設備、ライフライン

状況

①軽微な被害 ②甚大な被害 ③壊滅な被害

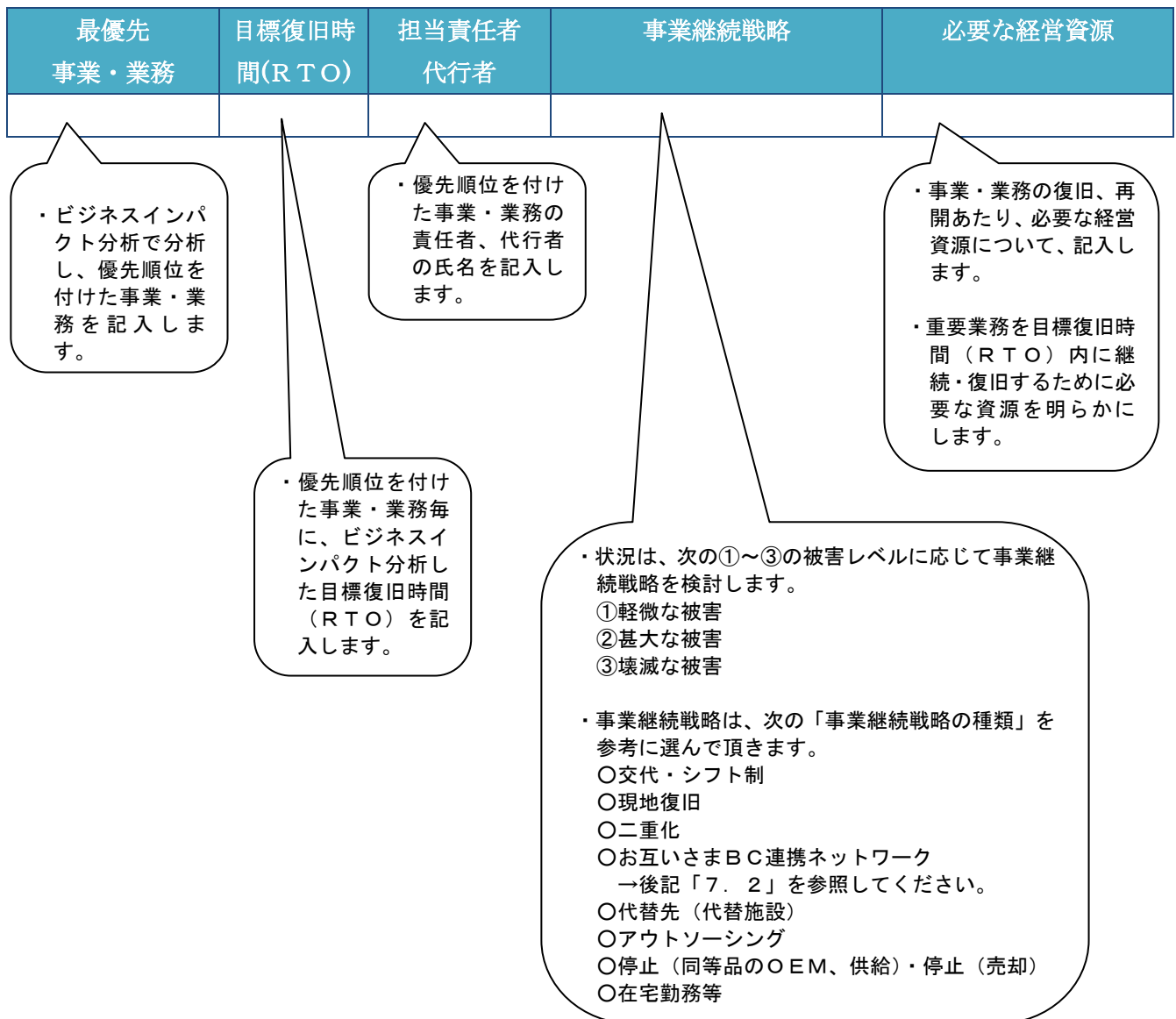
事業継続戦略の種類

- ・交代・シフト制
- ・現地復旧
- ・二重化
- ・お互いさまBC連携ネットワーク → 7. 2
- ・代替先
- ・アウトソーシング
- ・停止(同等品のOEM、供給)
- ・停止(売却)
- ・在宅勤務

## 解説

### 7. 2 優先順位に基づく目標復旧時間と事業継続戦略（BCS）

この「7. 1 優先順位に基づく目標復旧時間と事業継続戦略」の「事業継続戦略」は、「5. 0 経営革新」と異なり、既存事業の継続や復旧での生き残りの戦略や、今の業務を継続するための日々の活動に係わる「事業継続戦略」となります。

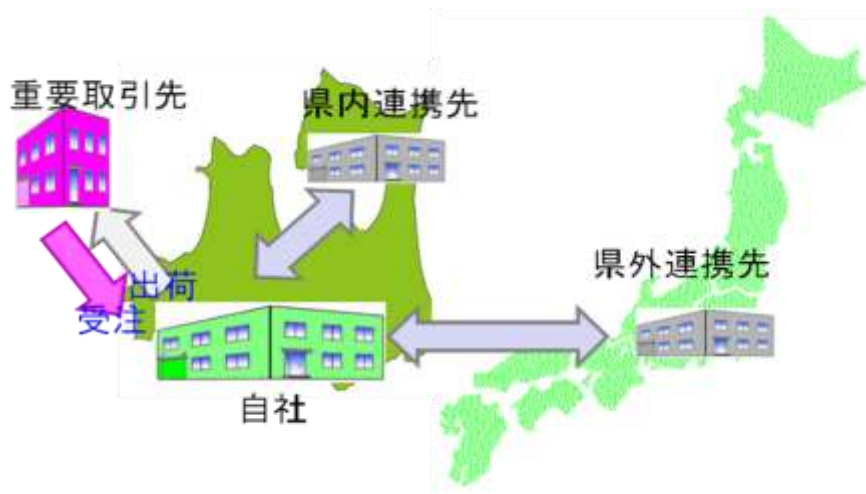


## 記載例

### 7. 3 お互いさまBC連携ネットワーク

困ったときは「お互いさま」の精神で、いざとなったときに仕事の融通をし合うBC（事業を継続しあえる関係）で、日ごろの仕事の融通関係や口約束ではなく、業務委託協定書だけでなく、守秘義務、品質保証等の契約書に基づき、対外的に公表できる状態を構築しておき、取引先に対して事業継続性の信頼性を確保する。発展的には、日ごろから、既存の仕事を効率化の融通だけでなく、技術交流を含め＋アルファの相乗効果による業務拡大にも活用できる経営戦略である。

近隣の県内提携先と遠隔地の県外提携先の3拠点以上でネットワークを構築すると広域災害にも対応できるとともに、業務拡大による共同受注もすることも可能となる。



受注業務・出荷業務は、いかなることがあっても継続する事業継続戦略を構築することで、目標復旧時間内に提携先に製造を依頼することで重要な取引先を逃がさないしくみ。

最優先 事業・業務	目標復旧時間 (RTO)	お互いさまBC連携ネットワーク 提携先
2.XXライン製造	72時間	会社名：株式会社XX製作所 【県内提携先】 住所：青森県XX市XX町XX 電話：017-XXX-XXXX FAX：017-XXX-XXXX Eメール：XX@XXXX 担当：XXX 提携内容：XXの製造 ※平成20年5月「お互いさまBC連携」協定済み
		会社名：YY工業株式会社 【県外提携先】 住所：神奈川県YY市YY町YY 電話：042-YYY-YYY Y FAX：042-YYY-YYY Y Eメール：YY@YYY Y 担当：YYY 提携内容：XXの製造 ※平成23年6月「お互いさまBC連携」協定済み
1.XXライン製造 ：	24時間 ：	会社名：株式会社ZZ製作所 【県内提携先】 ：



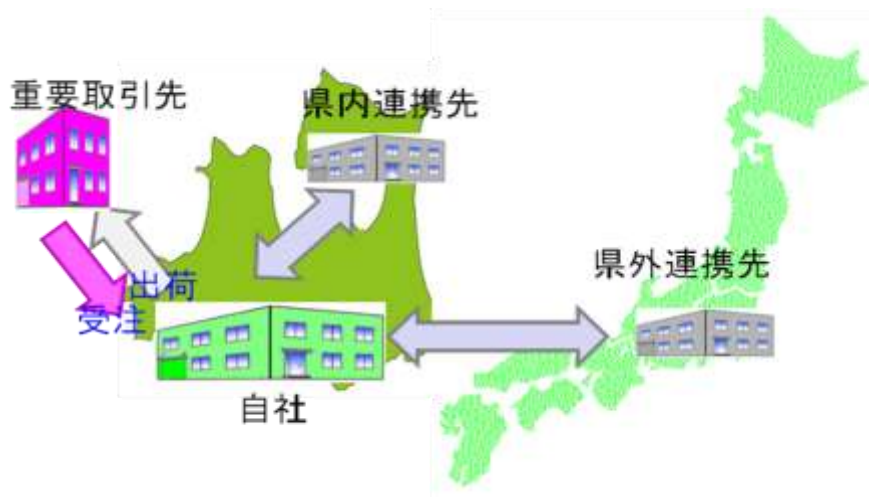
## 解説

### 7.3 お互いさまBC連携ネットワーク

困ったときは「お互いさま」の精神で、いざとなったときに仕事の融通をし合うBC（事業を継続しあえる関係）で、日ごろの仕事の融通関係や口約束ではなく、業務委託協定書だけでなく、守秘義務、品質保証等の契約書に基づき、対外的に公表できる状態を構築しておき、取引先に対して事業継続性の信頼性を確保する。発展的には、日ごろから、既存の仕事を効率化の融通だけでなく、技術交流を含め+アルファの相乗効果による業務拡大にも活用できる経営戦略である。

お互いさまBC連携ネットワークの精神

- ・困ったときは「お互いさま」
- ・信頼を第一とし、お互いの取引先、顧客に営業しないし、仕事も直接受けない。  
(ただし、相手が承諾もしくはお願いした場合はこの限りではない)
- ・日ごろから交流を深め、お互いに切磋琢磨し、技術・品質の向上を図る



受注業務・出荷業務は、いかなることがあっても継続する事業継続戦略を構築することで、目標復旧時間内に提携先に製造を依頼することで重要な取引先を逃がさないしくみ。

最優先 事業・業務	目標復旧時間 (RTO)	お互いさまBC連携ネットワーク 提携先
		会社名:【県内提携先】
		会社名:【県外提携先】

・ビジネスインパクト分析で整理した事業・業務項目を記入します。

・ビジネスインパクト分析で分析した目標復旧時間(RTO)を記入します。

- ・困ったときは「お互いさま」の精神で、いざという時に仕事を融通し合える「県内及び県外の提携先」について、連絡し合えるように記入します。
- 会社名(県内提携先・県外提携先)
- 住所
- 電話
- FAX
- Eメール
- 担当
- 提携内容

## 記載例

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 8.0 リスク評価

#### 8.1 対象とするリスク

	脅威	被害・損失・障害	予防対策	危機対応
1	地震	人的被害 施設、設備被害 ライフラインの停止	耐震化 設備の固定	1.施設・設備の戦略発動 2.ヒトの戦略発動 3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
2	水害	人的被害 施設、設備被害 ライフラインの停止	浸水防止策	1.施設・設備の戦略発動 2.ヒトの戦略発動 3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
3	火災	人的被害 施設、設備被害 ライフラインの停止	防火対策	1.施設・設備の戦略発動 2.ヒトの戦略発動 3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
4	停電	ライフラインの停止	非常発電機	1.施設・設備の戦略発動 4.信用の戦略発動
5	感染症	社員・家族の集団罹患 特定業務者の罹患	クロストレーニン グ	2.ヒトの戦略発動 4.信用の戦略発動
6	NBCRテロ (風評被害含む)	生産できない 売上低下	セキュリティ対策	1.施設・設備の戦略発動 2.ヒトの戦略発動 3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
7	システム障害	受発注、出荷の停止 生産できない	バックアップ	1.施設・設備の戦略発動 4.信用の戦略発動
8	重大製品事故	信頼の失墜	ISO9000S	回収、停止・点検 4.信用の戦略発動
9	原料の重大不具合	原材料の使用不可	共通性の研究	代替原料の調達 1.施設・設備の戦略発動 4.信用の戦略発動
10	原材料の入手困難	生産できない	二社購買	代替原料の調達 4.信用の戦略発動
11	仕入先の経営破綻	生産できない	与信管理の徹底	代替仕入先 3.資金／利益の戦略発動
12	主要取引先の経営破綻	売上低下	取引先見直し	3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
13	市場の変化	利益低下	新製品開発 製品見直し 取引先見直し	製品価格転化 3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
14	急激な為替変動	利益低下	事業計画の見直し	3.資金／利益の戦略発動 4.信用の戦略発動
15	企業乗っ取り	株主変動	リスクコミュニケーション	増資 4.信用の戦略発動

# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 8.0 リスク評価

様々なリスク毎に、被害・損失・障害、予防対策、危機対応などを記載します。

### 8.1 対象とするリスク

No	脅威	被害・損失・障害	予防対策	危機対応
----	----	----------	------	------

・想定する脅威の種類について、記入します。

**【例示】**

- 事故（火災を含む）
- 自然災害（地震、津波、台風を含む）
- 事件（テロを含む）
- 感染症（新型インフルエンザを含む）
- システム障害
- その他

・想定する被害の程度について、記入します。

**【例示】**

- 建物が崩壊、使用できない
- 建物は無事だが設備が使えない、施設や設備被害
- 生産できない
- 建物や設備は使えるが、人材や業務の継続に不可欠な情報・文書がない
- 人的被害、社員・家族の集団罹患、特定業務者の罹患
- ライフラインの停止
- 売上低下、受発注・出荷の停止、利益低下
- 信頼の失墜
- 原材料の使用不可
- 株主変動
- その他

・被害の軽減のための予防対策について、記入します。

**【例示】**

- 耐震化、設備の固定、浸水防止策、防火対策、非常発電機の設置
- クロストレーニング、セキュリティ対策、バックアップ体制の構築
- ISO9000の認証取得、共通性の研究、与信管理の徹底
- 二社購買、取引先見直し、新製品開発、製品見直し
- 事業計画の見直し、リスクコミュニケーション
- その他

・危機に陥った時の「5.0 経営革新および生き残り戦略」の「1.施設・設備」、「2.ヒト」、「3.資金／利益」、「4.信用」の4つの対応について、記入します。

**【例示】**

- 施設・設備の戦略発動、ヒトの戦略発動、資金／利益の戦略発動、信用の戦略発動
- 回収、停止・点検
- 代替原料の調達、代替仕入先、製品価格転嫁
- 増資
- その他

## 記載例

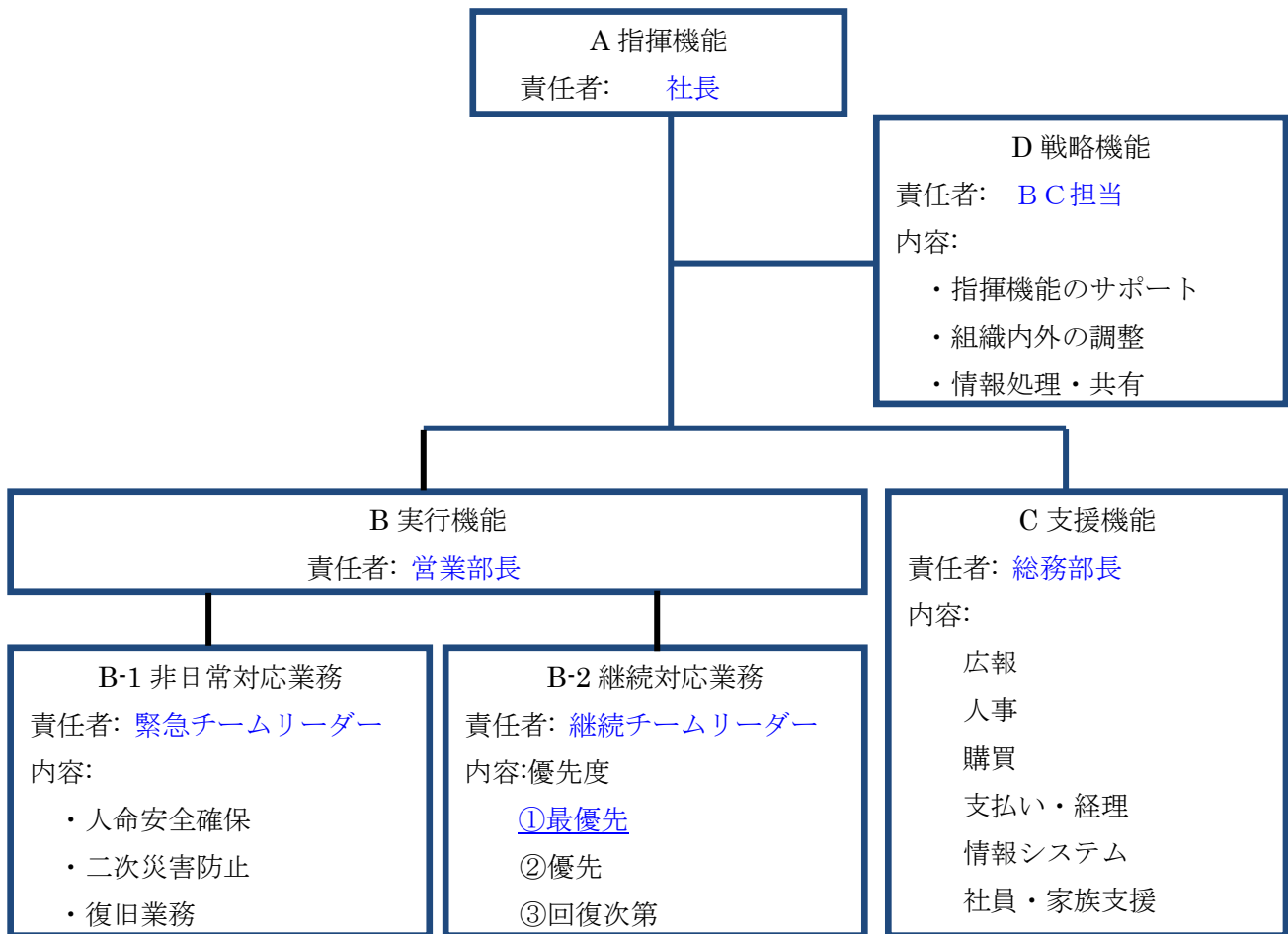
経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 9.0 非常時の体制

#### 9.1 非常時の体制と機能



#### 9.2 発動規準

目標復旧時間を超えるなど年度計画経営に急激で大きな支障が生じると、社長または部門長が判断・発議/発動する。部門長が判断した場合は、社長に報告し、追認を求める。

#### 9.3 担当業務

被害の種類と程度により、社長は機能を分担する部門と責任者を指示する。

#### 9.4 代行者

社長、責任者と必要な時間内で連絡が取れない場合は、役員、執行役員、部門長の順で任期の長い者が代行者とする。

# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 9.0 非常時の体制

全体の指揮を執る機能、戦略を考える機能、戦略に基づいて実行する機能（この中には非日常の対応業務と、継続対応業務があります）、全体を支援する機能について記載します。

### 9.1 非常時の体制と機能

- ・非常時の体制と機能に関して、図表で表します。
  - A「指揮機能」：責任者
  - B「実行機能」：責任者
  - B-1「非日常対応業務」：責任者、内容
  - B-2「継続対応業務」：責任者、内容
  - C「支援機能」：責任者、内容
  - D「戦略機能」：責任者、内容事故（火災を含む）

### 9.2 発動規準

- ・非常時の体制を発動する発動規準について、記入します。

### 9.3 担当業務

- ・非常時の体制の担当業務について、記入します。

### 9.4 代行者

- ・非常時の体制の代行者について、記入します。

## 記載例

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 10.0 教育・訓練

#### 10.1 教育・訓練計画

テーマ	啓発	教育	研修	演習
事業継続戦略	①事業継続担当 ②4月 ③全社員 ④模擬災害体験	①事業継続担当 ②4月 ③継続チーム ④講義	①事業継続担当 ②9月 ③継続チーム ④シミュレーション	①事業継続担当 ②3月 ③継続チーム ④ロールプレイング
中期経営計画			①社長 ②3年ごと ③幹部社員 ④シミュレーション	
年度経営計画			①社長 ②12月 ③部門長 ④シミュレーション	
部門計画			①部門長 ②2月 ③部門ごと ④シミュレーション	
生き残り戦略		①事業継続担当 ②4月 ③幹部社員 ④講義	①事業継続担当 ②9月 ③幹部社員 ④シミュレーション	①事業継続担当 ②3月 ③幹部社員 ④ロールプレイング
目標復旧時間 (RTO)				①事業継続担当 ②3月 ③継続チーム ④ロールプレイング
意思決定			①社長 ②4月 ③幹部社員 ④シミュレーション	
事象別対応計画			①防災担当 ②9月 ③全社員 ④実働訓練	

①誰が ②いつ ③対象者 ④方法

# 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

## 10.0 教育・訓練

テーマごとに、訓練の種類、訓練対象者、実施時期等を明記しておきます。

### 10.1 教育・訓練計画

テーマ	啓発	教育	研修	演習
	①	①	①	①
	②	②	②	②
	③	③	③	③
	④	④	④	④

・どんな項目を教育・訓練するかテーマを記入します。

・テーマ毎に応じて、教育・訓練の種類「啓発」・「教育」・「研修」・「演習」を行います。

・「気づき」や新たな「意識」を持ってもらうために行います。

・ビデオ、印刷物、ミーティング（ワークショップ）など。

・各啓発では、「①誰が、②いつ、③対象者、④方法」を整理して記入します。

・必要な専門知識を身につけるために行います。

・集合教育、ホームページ（Eラーニング）、外部の専門講座の受講など。

・各教育では、「①誰が、②いつ、③対象者、④方法」を整理して記入します。

・研修（トレーニング）と訓練（ドリル）があります。

・覚えた知識を活用して、実際に行動して、体験して確認を行います。

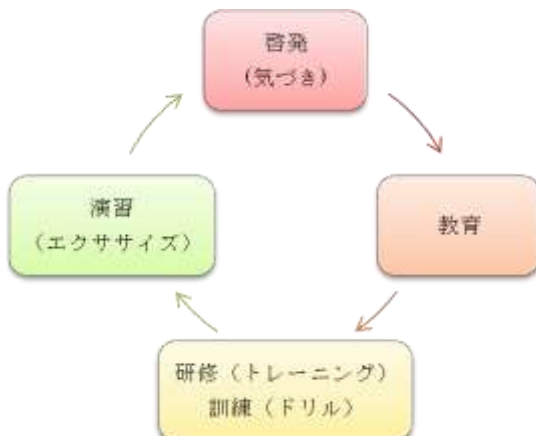
・外部の研修・訓練の受講、ワークショップ、チェックリストテスト、避難訓練・消火訓練・本部設置訓練など。

・各研修では、「①誰が、②いつ、③対象者、④方法」を整理して記入します。

・演習（エクササイズ）は、机上訓練で計画やマニュアルを検証したり、実働訓練で対応力のレベルアップを図ります。

・シミュレーション演習（ファンクショナル・エクササイズ）、総合演習（フルスケール・エクササイズ）など。

・各演習では、「①誰が、②いつ、③対象者、④方法」を整理して記入します。



## 記載例

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 11.0 点検と見直し

#### 11.1 それぞれの計画の管理システム

計画	進捗管理	
	点検	経営者による見直し
1. 組織計画	2月／経営企画担当	3月／社長
2. 人事計画	2月／人事担当	3月／社長
3. 資金計画	2月／財務担当	3月／社長
4. 設備投資計画	2月／総務担当	3月／社長
5. マーケティング計画	2月／営業担当	3月／社長
6. 情報システム計画	2月／情報システム担当	3月／情報システム担当役員
7. ISO9000計画	9月／ISO担当	10月／社長
8. ISO14001計画	9月／ISO担当	10月／社長
9. 部門別計画	2月／各部門長	3月／社長
1. 事業承継計画	2月／経営企画担当	3月／社長
2. 緊急事態対応計画	2月／防災担当	3月／取締役会
①消防計画	9月／防災担当	10月／取締役会
②重大事故対応マニュアル	9月／防災担当	10月／取締役会
③大規模災害対応マニュアル	9月／防災担当	10月／取締役会
④新型インフルエンザ対応マニュアル	9月／防災担当	10月／取締役会



## 解説

経営革新と連動した事業継続計画書

文書番号版

1-0

### 11.0 点検と見直し

それぞれの計画に対して、進捗管理をするにあたり、点検時期や経営者による見直しの時期などを明記します。

#### 11.1 それぞれの計画の管理システム

計画	進捗管理	
	点検	経営者による見直し
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織全体として既に作成している計画について、記入します。</li> <li>・社内でどんな計画があるのか、事業継続に係わる作成している計画をすべて書き出します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画毎に、点検時期、点検担当者（部署）について、記入します。</li> <li>・点検は、計画の点検・更新・是正として、行われます。</li> <li>・事業継続計画ほか各計画を維持管理していくプロセスです。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画毎に、見直し時期、見直し者について、記入します。</li> <li>・見直しは、経営者自身によって行われます。</li> <li>・事業継続計画ほか各計画の取り組みを見直し、継続的改善を実施することにあります。</li> </ul>