

# 事業継続訓練企画シート

## —記載例と解説—



経済産業省  
北海道経済産業局

# 目次

## ① はじめに

1. 事業継続訓練とは	2
2. 「事業継続訓練企画シート」の特徴	2
3. 訓練プログラム例	3
4. 用意するもの	3

## ② 記載例と解説

1. 訓練概要	4
2. 想定災害	5
3. 訓練目的・到達目標	6
4. 班編成	7
5. 中核事業の特定・目標復旧時間の確認	8
6. 訓練実施	9～13
7. 評価・振り返り	14
8. 改善プラン	15

## ③ 参考資料

1. 目標復旧時間に関する参考事例	16
2. 復旧時間の制約要因	16
3. 長岡市の加工機械製造業の例（新潟中越地震）	17

## はじめに

### 1. 事業継続訓練とは

事業継続訓練とは、災害や障害の発生を想定し、中核事業を目標復旧時間（RTO）内に再開するための具体的な対応を検討する訓練です。

これにより被害を最小化し、迅速に中核事業を継続できる体制を構築することを目的とします。

### 2. 「事業継続訓練企画シート」の特徴

事業継続訓練企画シートは、中小企業・小規模事業者の皆様が、専門的な知識がなくとも簡単に訓練を実施できるようになることを目的として作成しております。

そのため、訓練手法にコストが低く、実施が比較的容易な「机上訓練」を採用し、企画シートに記載する項目は最小限に絞った内容となっております。

まずは本シートを活用して、簡易な机上訓練を実施することから始めましょう。その上で、より高度な対応を目指す場合は、自社の業務に合わせた詳細なシナリオの作成、制約条件を細かく設定する、実働訓練を実施するなど段階的に内容を充実させることを検討してください。

参考：机上訓練、実動訓練とは

	
机上訓練	実働訓練
現場の消火訓練等とは異なり、会議室等で実際の状況を想定して意思決定をする訓練のこと。災害対策本部の活動等を想定して実施されることが多い。	消火や避難、バックアップデータの取り出し等の実際に現場で活動する訓練。

### 3. 訓練プログラム例（所要時間：1 時間 30 分）

プログラム	所要時間
① 訓練概要・目的の説明	10 分
② ワークの説明	10 分
③ 個人ワーク	20 分
④ 班ごとの話し合い	20 分
⑤ 各班の発表	15 分
⑥ 振り返り	15 分

### 4. 用意するもの

#### □事業継続訓練参加者用ワークシート

- ・参加者人数分（個人ワーク用）+班の数（班ごとのまとめ用）

#### □筆記用具

- ・参加者全員持参

#### □ワークの説明用資料

- ・訓練目的・想定災害等説明用

#### □班分け表

- ・事前に共有、会場に掲示

#### □タイマー

- ・企画者の進行用

## ❶ 記載例と解説

💡 **ひと言アドバイス**を参考にしながら自社の状況に合うように記載内容を検討します。  
「事業継続訓練企画シート」Word ファイルを編集し、訓練を企画しましょう。

### 1. 訓練概要



まずは本訓練をいつ実施するか、だれを対象として実施するかを考えましょう。

#### 1. 訓練概要（記載例：赤文字部分）

実施日・時間	2026年1月22日 13:30~15:00
対象者	総務部 2名 店舗スタッフ 2名 製造部 2名 役員 1名 計 7名
訓練責任者・連絡先	総務部 総務課長 強靭 太郎 xxxx.xxxx@xxxx.co.jp / 内線 1234

#### ひと言アドバイス

- ✓ 所要時間は1時間30分程度となることが見込まれます。
- ✓ 対象者は緊急時の対応体制として定めている各班から1人以上参加してもらうようにしましょう。
- ✓ パートやアルバイト、派遣社員等も訓練の対象に含めるかは、会社の体制や事業継続に不可欠な業務に従事しているか等を考慮して検討してください。

## 2. 想定災害



本訓練企画シートでは企画者の負担を軽減するため、想定災害を「震度6弱の地震」に限定し、想定制約をあらかじめ定めています。

シナリオをそのまま使用していただいても問題ないですし、Wordを編集し、自社に合うよう修正していただいても構いません。

### 2. 想定災害（記載例：赤文字部分）

震度6弱の地震	発生時間帯：営業中 従業員の状況：連絡が取れない従業員がいる。 社屋の状況：建物の一部が損壊 電 気：使用不可（復旧まで1日かかる） ガ ス：使用不可（復旧まで2日かかる） 水 道：使用不可（復旧まで2日かかる） 通 信：直後は使用不可（当日中に復旧） そ の 他：通行止め発生、取引先は被災していない。
---------	---

### 💡ひと言アドバイス

- ✓ 想定制約の被害状況があまりに甚大な場合、訓練の際に参加者が事業の再開をイメージしにくいため、まずは数日で復旧可能な想定制約で訓練を実施すると良いでしょう。
- ✓ 想定制約では細かい設定まで決めることは難しいため、参加者には想像で柔軟に情報を補うよう伝えましょう。

### 3. 訓練目的・到達目標



訓練の効果を最大化し、形だけの実施を防ぐために「訓練の目的」と「到達目標」を設定します。なぜ訓練を実施するのかを理解すると、参加者が主体的に訓練に取り組みやすくなります。また、到達目標があることで、訓練後に達成出来たか評価することが出来ます。

#### 3. 訓練目的・到達目標（記載例：赤文字部分）

訓練の目的	災害後の制約下で事業を段階的に再開・継続するための対応力と判断力を養う
到達目標	参加者が 96 時間以内に復旧するために必要な対応をイメージできるようになる。

#### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 災害・緊急時には、訓練で想定した被害状況と実際の状況が一致することは稀です。しかし、訓練を実施することで、状況に応じた適切な「判断力」を養うことができ、実際の災害が想定と異なる場合でも柔軟に対応する力が身につきます。したがって、「判断力を養う」という視点を目的に組み込むことで災害発生時に役立つ訓練の実施につながります。
  
- ✓ 到達目標には、訓練後にどんな行動ができる状態になるかを具体的に記載してください。数値を用いて到達目標を設定することで、訓練後に評価がしやすくなります。

## 4. 班編成



通常の組織体制は、緊急時の意思決定や情報伝達に向いていない場合が想定されます。緊急時の体制を設けることで誰が意思決定をするかということや、情報伝達ルートが明確になり、非常時に機能する組織を作ることができます。

本訓練では班ごとに対応内容を検討するため、ここで決めた班区分が訓練を行う際の班区分となります。

### 4. 班編制（記載例：赤文字部分）

機能区分	主な役割	備考
災害対策本部長	全体統括、意思決定、外部連携	代表取締役
お客様対応班	顧客誘導、状況説明、クレーム対応	店舗責任者
施設設備班	設備停止・点検、応急処置、安全確認	製造部門責任者、設備管理者
総務班	社員点呼、連絡網起動、記録、支援対応	総務部、庶務担当

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 意思決定を行う災害対策本部長に加え、例として以下の機能をもった組織体制が望まれます。
  - ・ 復旧対応機能 …施設や設備の復旧等、社内における復旧対応
  - ・ 外部対応機能 …取引先や協力会社、組合や商工会との連絡や各種調整
  - ・ 財務管理機能 …事業復旧のための資金調達や各種決済
  - ・ 後方支援機能 …従業員の収容管理や食料手配、負傷した従業員の対応等

（参考：記載例の班区分における機能の分類）

災害対策本部長	お客様対応班	施設・設備班	総務班
—	・外部対応機能	・復旧対応機能	・財務管理機能 ・後方支援機能

## 5. 中核事業の特定・目標復旧時間の確認



緊急時には、経営資源（人・モノ・カネ・情報）が限られるため、全ての業務を同時に復旧することは現実的には不可能です。

最も重要な業務に経営資源を集中させるため、企業の存続や顧客への影響が大きい「中核事業」を事前に把握し、中核事業をいつまでに復旧するかを決めておく必要があります。

### 5. 中核事業の特定・目標復旧時間の確認（記載例：赤文字部分）

中核事業	冠婚葬祭業者に対する和菓子製品の供給
いつまでに復旧するか (RTO)	96 時間以内

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 中核事業とは、「会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業」を指します。中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるものであり、会社において重要と思われる事業をいくつかあげて、その中で財務面、顧客関係面、社会的 requirement 面から、優先順位を付けていくことで決定する方法があります。
- ✓ 目標復旧時間は、「業務が停止しても許容できる最大時間」を指します。この時間を超えると顧客離れや契約違反、信用失墜など重大な損害が発生します。一般的に、目標復旧時間が短いほど事前の備えに必要なコストが上昇します。目標復旧時間内の復旧にかかるコストも考慮し、現実的な時間となっていることを確認しましょう。（P.16-17 参照）

## 6. 訓練実施



訓練では、「事業継続訓練参加者用ワークシート」を参加者全員に配布し、目標復旧時間内に中核事業を復旧するためには、日ごとにどんな対応をとるべきかを検討していただきます。

参加者に目標復旧時間とシナリオを踏まえて対応を考えてもらうため、企画者は「事業継続訓練参加者用ワークシート」の「シナリオ」欄に目標復旧時間を記載しましょう。

### ■事業継続訓練参加者用ワークシート

事業継続訓練参加者用ワークシート		
氏名:		
所属の班:		
【ワークの内容】		
・目標復旧時間内に中核事業（○に対する○の提供）を復旧させるために、日ごとにどんな対応を行うべきか記載しましょう。		
日付	シナリオ	対応内容
1月 22 日 AM	電気・水道・ガスが供給停止、通信不可	
1月 22 日 PM	通信復旧	
1月 23 日 AM	電気復旧	
1月 23 日 PM		
1月 24 日 AM	水道・ガス復旧	
1月 24 日 PM		
1月 25 日 AM	目標復旧時間	
1月 25 日 PM		
1月 26 日 AM		
1月 26 日 PM		

参考として、P.10～P.13にて「災害対策本部」、「お客様対応班」、「施設設備班」、「総務班」に分かれて検討した場合の各班の記載例とひと言アドバイスを掲載しております。訓練実施の際に、各班へのアドバイス等にご活用いただけますと幸いです。

## ■各班の記載例（災害対策本部）

日付	シナリオ	対応内容
1月 22 日 AM	電気・水道・ガスが供給停止、通信不可	・緊急対策本部を設置し、各班に初動指示
1月 22 日 PM	通信復旧	・自治体への報告事項をまとめ、状況報告。
1月 23 日 AM	電気復旧	・人員状況、在庫状況等の情報を収集
1月 23 日 PM		・冠婚葬祭事業者への販売再開方針を決定し、各班に指示
1月 24 日 AM	水道・ガス復旧	・各班のリーダーとミーティング
1月 24 日 PM		・衛生管理の徹底を指示、製造再開の最終決定
1月 25 日 AM	目標復旧時間	・冠婚葬祭事業者への販売を承認する。
1月 25 日 PM		・広報方針を決定し、メディア対応を行う。
1月 26 日 AM		・店舗営業を承認し、取引先対応方針を決定。
1月 26 日 PM		・配送体制の確認と調整を指示

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 1日目は初動対応に終始することが想定されますが、2日目は、目標復旧時間内の復旧に向けて戦略を立て、指示を出す必要があります。そのためにはまず、人員状況や設備・施設の被害状況、材料や在庫、物流の制約等のあいまいな情報を意思決定できるレベルにまとめることが必要です。  
その上で、どのラインを最優先で復旧するか、顧客の優先順位、限られた人員をどこに投入するかを決定し、指示を出すことが目標復旧時間内の復旧につながります。
  
- ✓ 3日目は、復旧可否の最終判断をするとともに、班間の作業の調整を行う必要があります。具体的には各班の一日の作業計画を提出させて、工程表に統合したり、各班のリーダーを集めてミーティングをしたりすることで、「作っても運べない」等の不具合を未然に防ぐことができます。

## ■各班の記載例（お客様対応班）

日付	シナリオ	対応内容
1月 22 日 AM	電気・水道・ガスが供給停止、通信不可	・顧客の避難誘導
1月 22 日 PM	通信復旧	・取引先に操業停止状況を報告 ・配送業者へ出荷停止・納期遅延の連絡
1月 23 日 AM	電気復旧	・取引先の被害情報を収集
1月 23 日 PM		・顧客へ復旧進捗と暫定復旧スケジュールを報告
1月 24 日 AM	水道・ガス復旧	・協力会社と追加人員の調整を行う。
1月 24 日 PM		・顧客へ製造再開予定日、出荷見込みを報告する。
1月 25 日 AM	目標復旧時間	・問い合わせ対応の強化を行う。
1月 25 日 PM		・HPで製造再開を報告する。
1月 26 日 AM		・店舗販売を承認し、取引先対応方針を決定。
1月 26 日 PM		・配送体制の確認と調整を指示

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 連絡がなく、状況不明の状態が続くと取引先・顧客が別の安全な選択肢（他社）を探し始めるため、電気が復旧した2日目までに顧客・取引先への連絡を行うことを対応内容として記載することが望ましいです。  
また、災害時はすべての注文に同時対応できないことが多いため、対応を検討する際には顧客の優先順位を意識して「誰に、何を伝えるか」を対応内容に記載できるとより効果的な訓練となります。
- ✓ 3日目は設備の試運転や人員配置の再確認などが進むため、復旧見込みの精度が一気に上がるタイミングです。顧客に対し、確度の高い第2報を連絡することで失注を防ぐことにつながります。

## ■各班の記載例（施設設備班）

日付	シナリオ	対応内容
1月 22 日 AM	電気・水道・ガスが供給停止、通信不可	<ul style="list-style-type: none"><li>・火災・ガス漏れの有無を確認</li><li>・冷凍庫・冷蔵庫の開閉制限</li></ul>
1月 22 日 PM	通信復旧	<ul style="list-style-type: none"><li>・設備・原材料の被害状況の記録</li><li>・製造エリアの清掃</li></ul>
1月 23 日 AM	電気復旧	<ul style="list-style-type: none"><li>・設備の通電チェック、異常有無をチェック</li></ul>
1月 23 日 PM		<ul style="list-style-type: none"><li>・メーカーに修理依頼</li></ul>
1月 24 日 AM	水道・ガス復旧	<ul style="list-style-type: none"><li>・ガス機器の安全確認</li></ul>
1月 24 日 PM		<ul style="list-style-type: none"><li>・すべての設備の点検</li></ul>
1月 25 日 AM	目標復旧時間	<ul style="list-style-type: none"><li>・限定メニューで生産開始</li></ul>
1月 25 日 PM		<ul style="list-style-type: none"><li>・製品検査</li><li>・衛生チェックの徹底</li></ul>
1月 26 日 AM		<ul style="list-style-type: none"><li>・被害を受けた設備の修理の立ち会い</li></ul>
1月 26 日 PM		<ul style="list-style-type: none"><li>・修理された設備の試運転</li></ul>

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 災害時は「人命第一」が原則となります。特に初日は、設備復旧よりも建物・設備の安全確認や避難経路の確保を優先させてください。
- ✓ 2日目は、電気復旧に伴って設備の再点検を行ったり、機械の清掃や消耗品の交換等のこの時点できのうな復旧作業を行ったりすることでインフラ復旧後のスムーズな再開準備につながります。また、この時点でメーカーや保守業者と連絡をとり、対応可能かを確認することも、再開計画を立てる上で重要です。

## ■各班の記載例（総務班）

日付	シナリオ	対応内容
1月 22 日 AM	電気・水道・ガスが供給停止、通信不可	・社員の安否確認 ・
1月 22 日 PM	通信復旧	・保険会社に連絡 ・銀行の融資枠や返済猶予の情報を取得
1月 23 日 AM	電気復旧	・被害額の暫定見積り ・従業員の出勤可否を再確認
1月 23 日 PM		・銀行と具体的な資金繰りの相談
1月 24 日 AM	水道・ガス復旧	・仕入業者に材料発注再開の連絡 ・再稼働に必要な人員配置を確定
1月 24 日 PM		・従業員への勤務シフトの連絡 ・災害対応費用の整理
1月 25 日 AM	目標復旧時間	・生産計画と出荷計画の最終確認
1月 25 日 PM		・事業再開後の問題点をヒアリング
1月 26 日 AM		・原材料や副資材の追加補充
1月 26 日 PM		・従業員への労務ケア

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 2日目は、水道・ガス等のインフラ復旧を待つ時間を、“復旧作戦を固める時間”に変えることが重要です。「戦力となる従業員は何人確保できるのか」、「材料の仕入れや配送は可能なのか」等をこの日に確認しておき、従業員のシフト案の作成や発注の前倒しを行うことで、インフラ復旧後すぐに中核事業の再開準備に取り掛かることが可能になります。
- ✓ 3日目は、インフラ復旧を受けて前日までに整えた計画が「現場で本当に動くか」を点検するタイミングです。何をどの量までなら再開できるかを現実的に見積もった上で、午前には対象設備の試運転を行い、午後には最終調整の時間を確保することが望まれます。

## 7. 評価・振り返り



訓練企画者が専門的な知識がなくても訓練後にコメントできるよう評価項目とコメント例を下記にいくつか記載しています。

下記のコメント例を参考に訓練実施後に振り返りをおこなってください。

### 7. 評価・振り返り（記載例：赤文字部分）

評価項目	コメント例
各班の対応に重複はないか。	○という対応は、○班と○班の双方が行うと記載していましたが、これはどちらの班が行うべきだと思いますか。
対応の優先順位が明確になっているか。	○班の○という対応は中核事業の復旧とは関係のない業務ですね。 災害時は経営資源が限られるため、作業に優先順位をつけて行うこと心掛けるようにしましょう。
他班と連携したり、情報共有を行ったりする記載があるか。	○班は○日に○の被害状況を確認するとありますが、確認した状況を誰にどうやって報告しますか？

### 💡 ひと言アドバイス

- ✓ 本訓練は参加者が自由に意見を出し、活発に議論することが望まれます。  
参加者のモチベーションを維持し、議論しやすい雰囲気をつくるため、改善点を指摘する際は併せて良い点に触れるこことを意識しましょう。
- ✓ 振り返りの際は経営層や担当者に発言を求めることで、具体的な気づきを社内で共有でき、効果的なBCPの改善につながります。

## 8. 改善プラン



各班で考えた「対応内容」を見返し、対応を行うために必要な準備や必要な資材等を記載してください。

コストも考慮し、ハード面の対策が難しい場合は、まずはソフト面での対策を考え、実施してください。

### 8. 改善プラン (記載例：赤文字部分)

改善項目	課題の背景	対応策	実施時期・担当
原材料調達の多重化	主要仕入先と連絡が取れず、製造再開に支障	代替仕入先のリストアップと事前契約の検討	年度内／購買担当・対策本部長
紙ベース業務手順の整備	PC 破損時の業務継続に不安あり	紙での記録・指示・受発注の手順書を整備	次回訓練前／総務班・情報担当
発電機の運用訓練	優先供給先の判断が曖昧だった	発電機の稼働訓練と電源優先順位表の作成	月次点検時／施設整備班
通信障害時の連絡体制	通信手段の切替判断が遅れた	インスタントメッセージアプリ・SMS・掲示板の優先順位と運用ルールを明文化	次回 BCP 会議／総務班
再開判断基準の明文化	製造・販売再開のタイミングが班ごとに異なった	製造・店舗・卸の再開判断基準を事前に定義	次回訓練前／対策本部長+各班代表
顧客対応マニュアルの拡充	店舗再開時の顧客対応が属人的だった	営業再開時の顧客対応マニュアルを整備（POP・FAQ 含む）	次回販促会議／お客様対応班
訓練記録の標準化	各班の記録形式がバラバラだった	共通の訓練記録フォーマットを作成・共有	即時／総務班



## 参考資料

### 1. 目標復旧時間に関する参考事例

目標復旧時間		業種		被災状況等		事業継続（復旧）の概要	緊急事態
当日	実績	建設業	建築工事	従業員・設備等	顧客・市場環境		
3日目	設定	製造業	加工機械の製造	従業員の死傷なし、工場建屋は小被害、生産機器は無事、協力会社1社に大被害。	顧客は日本全国、少量受注生産。	1日目は従業員の安否確認、協力会社の被災状況把握、顧客への連絡。2日目は事業所内に散乱した資機材等の整理。3日目に事業再開。	新潟県中越地震
10日目	実績	製造業	各種地場企業	さまざま	さまざま	地震発生から約10日目時点で、約半数の企業が100%復旧、8割の企業が50%復旧の状況であった（調査対象は主要地場企業271社）	新潟県中越地震
10日目	実績	小売業	商店街	さまざま	さまざま	地震発生から約10日目時点で営業している店舗の割合は、被害が甚大な小千谷市で約4割、被害が少ない長岡市で約9割であった。	新潟県中越地震
1ヶ月	実績	製造業	各種地場企業	さまざま	さまざま	その後約1ヶ月の時点で、約9割の企業が100%復旧した。	新潟県中越地震
1ヶ月	実績	小売業	商店街	さまざま	さまざま	その後約1ヶ月の時点で営業店舗割合は、小千谷市で約8割であった。	新潟県中越地震

出典：中小企業 BCP 策定運用指針

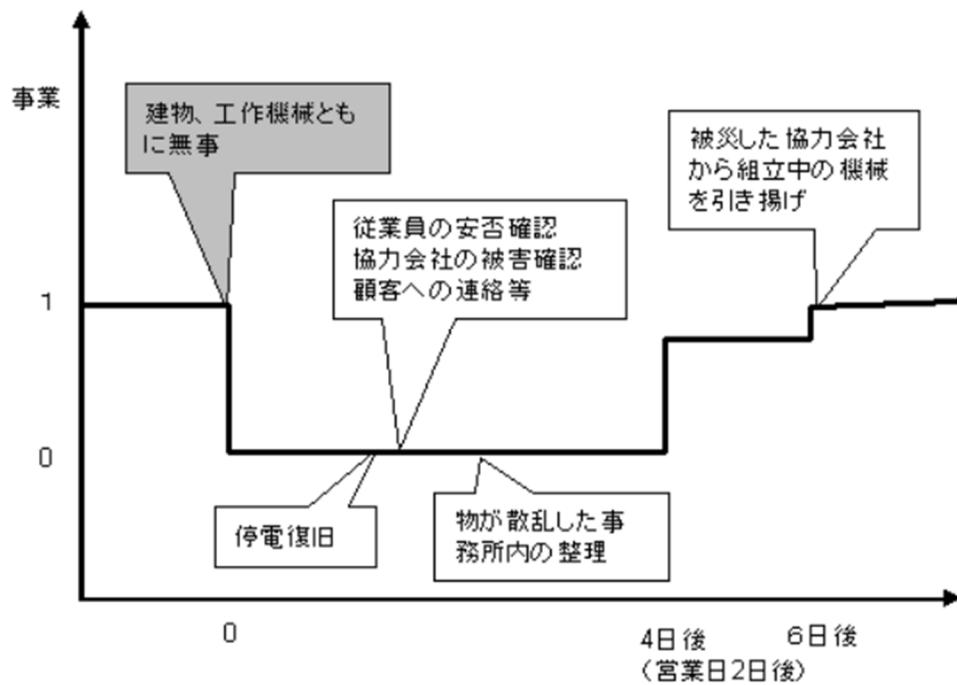
### 2. 復旧時間の制約要因

要因	復旧時間の制約内容
従業員・設備等の被災状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの従業員やキーとなる従業員が死傷した場合は、復旧が遅れる。</li> <li>建屋が損壊した場合、修理や代替施設確保に要する時間を見積もる。</li> <li>生産機械が損壊した場合、修理や代替設備確保に要する時間を見積もる。</li> </ul>
協力会社の被災状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力会社が被災した場合、当社の復旧が遅れる。</li> <li>協力会社の復旧支援を行い、全体の事業復旧を早める。</li> <li>他の協力会社への一時的な生産移管に要する時間を見積もる。</li> </ul>
顧客の被災状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客が無事であれば早期の事業復旧が求められる。</li> <li>顧客も被災していれば、顧客の復旧にタイミングを合わせる。</li> <li>小売業の場合は周辺住民の生活がいつ平常に戻るかどうかが問題となる。</li> </ul>
事業インフラの復旧目処	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気、水道、都市ガス等の復旧目処を踏まえる。（阪神・淡路震災では全面復旧までに電気7日間、水道90日間、都市ガス84日間を要した。）</li> <li>自家用発電機を導入している場合は、停電でも一部事業の継続は可能となる。（緊急時には燃料の安定調達が問題となる。）</li> <li>原材料や製品の移送のための交通途絶・混乱状況を踏まえる。（大規模地震発生時には、交通規制が実施される。発生後3日間は緊急車両の通行、約1週間は緊急支援物資の輸送に制限又は優先される。）</li> </ul>

出典：中小企業 BCP 策定運用指針

### 3. 長岡市の加工機械製造業の例（新潟中越地震）

- 顧客は日本全国にわたり、加工機械を少量受注生産。
- 地震による被害は、従業員の死傷なし、工場建屋は小規模被害、生産機械は無事であったが、協力会社1社に大被害。
- 1日目は従業員の安否確認、協力会社の被災状況把握、顧客への連絡。2日目は事業所内に散乱した資機材等の整理。3日目に事業再開を果たした。



出典：中小企業 BCP 策定運用指針

監修

## 阿部 裕樹

- ・有限会社ブレインズ・ワン 代表取締役
- ・防災士・ITコーディネータ
- ・星槎道都大学 経営学部 非常勤講師

道内各地の支援機関でBCPセミナー・BCP策定支援を多数行っている。また、中小企業大学校旭川校にて、経営指導員向けの机上型BCP訓練演習の講師を担当。2023年に「中小企業と小規模事業者のBCP導入マニュアル 第2版（中央経済社）」を出版。

本書は、社内訓練の利用に限り、複製・引用等が可能です。営利目的での利用（商用利用）は禁止します。

### 事業継続訓練企画シート —記載例と解説—

発行年月日：2026年1月23日

発行：経済産業省北海道経済産業局 産業部 中小企業課

北海道札幌市北区北8条西2丁目札幌第1合同庁舎

TEL：011-709-2311（内線2575）

