

交通事業者用 BCP 作成ガイド

記入例（鉄道）

観光危機管理・事業継続力強化研究会

目次

★は必須項目

1. 事業継続計画（BCP）の基本方針	1
1.1. BCP 作成・運用の目的★	1
1.2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点★	1
1.3. 災害・危機発生時の営業方針★	2
2. 災害・危機の想定	3
2.1. 発生が想定される災害・危機★	3
2.2. 優先的に対応すべき災害・危機★	3
2.3. BCP の対象として想定する災害・危機★	4
3. BCP の作成・運用体制	6
3.1. BCP 作成・平常時における運用推進の体制★	6
3.2. 緊急時における BCP の発動体制★	6
4. 平常時の減災への取組	7
4.1. 事業施設・設備・車両等の災害耐性強化・強靱化	7
4.2. 非常用電源の確保	7
4.3. その他の減災項目	7
5. 危機の発生が間近に予想される時の対応【風、雨、津、雪、水、土、山】	8
5.1. 危機対応体制の設置	8
5.2. 災害・危機に関連する情報の収集	9
5.3. 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ	9
5.4. 危機対応のための要員配置	9
5.5. 災害・危機に備えた運行計画・運行調整	10
5.6. 事業施設内の災害時リスク要因の排除	10
5.7. 非常持ち出し品の準備	11
5.8. 備蓄品の準備	11
5.9. お客様の安全確保のための対応	12
6. 危機発生直後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】	13
6.1. 危機対応体制の設置	13
6.2. お客様の安全確保・不安軽減のための対応	13
6.3. 事業施設・設備の被害状況・影響等の確認	13
6.4. 車内滞留・帰宅困難となったお客様への対応	14
6.5. 従業員の安否・所在確認	16
7. 危機後の対応	17
7.1. 営業継続の判断	17
7.2. 危機後の事業運営状況に関する情報発信	17

7.3.	財務的対応.....	18
7.4.	従業員の労務・雇用対応★.....	19
8.	確実な事業継続への備え.....	21
8.1.	事業中断の場合の損失額★.....	21
8.2.	損害保険の加入状況.....	21
8.3.	業務を実施するために必要な資源と代替案.....	21
8.4.	業務継続に必要な緊急連絡先（社外）.....	22
9.	危機後の復旧・回復・事業再開への取組.....	23
9.1.	復旧・回復の計画.....	23
9.2.	施設・設備の復旧.....	23
9.3.	営業運行再開に向けた情報発信.....	24
9.4.	営業回復に向けたプロモーション.....	25
9.5.	従業員とのコミュニケーション.....	25

1. 事業継続計画(BCP)の基本方針

当社においてBCP(事業継続計画)を作成・運用する目的とともに、当社の特性を踏まえ、緊急時に事業継続を図るうえで必要な事項は以下の通りです。

1.1. BCP 作成・運用の目的★

① お客様にとって

緊急時にお客様の安全を確保する。
乗車中に緊急事態に遭遇したお客様の帰宅を支援する。
「安全・安心な交通機関」としてのブランド価値を高める。

② 取引先・事業パートナーにとって

非常時にも、取引先や事業パートナーの事業継続についても配慮して対応する。
非常時に相互に連携・協力して、自社と取引先の事業継続に向けて取組む。
取引先・事業パートナーから、「いざというときに信頼できる会社」と認知される。

③ 従業員にとって

非常時の対応においては、まず従業員とその家族の安全・安心に配慮する。
災害・危機が起ころうとも、雇用の心配なく働ける会社である。
会社に対する安心感・信頼感の上に立ち、非常時にもお客様と会社の事業継続のために、進んで役割を果たすことができるようにする。

④ 地域にとって

輸送業務を継続し、地域における交通ライフラインを維持する。
災害・危機の際にも事業を確実に継続することで、そこで働く人々の雇用と生活を維持し、取引する地域の事業者や生産者の生業を守る会社である。

1.2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点★

- ① お客様と従業員の安全を最優先とする。
- ② 取引先・事業パートナー、地域行政、住民と協力する。
- ③ 事業継続に必要な資金を確保する。
- ④ 従業員の雇用を維持する。
- ⑤ 情報を収集・整理し、発信する。
- ⑥ 公的支援制度を活用する。

1.3. 災害・危機発生時の営業方針★

大規模災害や危機が発生した場合の当社の営業方針は以下の通りです。

- (1) 社員と乗客の安全を最優先とする。
- (2) 公共交通機関の使命として、可能な限り早期の事業（運行）再開ができるよう、最大限の努力と経営資源の活用を行う。
- (3) 通常運行に回復するまでは、代替輸送を確実に提供し、運休等によるお客様の不便を最小化する。
- (4) 地域の自治体や経済団体等と緊密に連携し、必要に応じて災害対応・災害復旧に関わる輸送に協力し、災害の早期復興に貢献する。
- (5) 従業員は当社の最大の経営資産であると認識し、非常時ゆえにこそあらゆる方策をもって雇用を維持する。

2. 災害・危機の想定

当社事業に大きな影響を及ぼす可能性のある災害・危機と、それらが発生した場合に想定されるお客様、従業員と当社事業への影響は以下の通りです。

2.1. 発生が想定される災害・危機★

	災害の種類	当地での災害規模・被害想定
自然災害	大地震	震度6強（南海トラフ巨大地震） 建物・家屋の損壊、地盤の液状化、津波、 急傾斜地土砂災害、複数の火災の同時発生、 交通インフラの損壊
	〇〇山噴火	降灰、融雪型火山泥流、火山性地震、電線切断
	台風による暴風	倒木、電線切断、飛来物による被害、建物損壊、 窓ガラス破損や転倒による人的被害、通信障害
	大雨	〇〇川氾濫による洪水・浸水、急傾斜地土砂災害 橋脚流出やのり面崩壊等による道路・鉄道被害
	大雪	積雪による交通障害、着雪停電、線路・道路への 倒木、物流の停滞
人的災害・危機	広範囲かつ長時間の停電	通電停止、信号設備障害（道路、鉄道） 照明、空調、揚水、エスカレーター等の停止 業務システム使用不可、通信等への影響
	大規模火災	フェーン現象や林野火災等に伴う広範囲の焼失
	原子力災害	〇〇原子力発電所の事故・放射能漏洩による周辺 地域への立ち入り・通行規制
健康に関わる 危機	感染症	旅行・移動自粛、 宴会・会食・イベント自粛
その他の危機	他地域で発生した 災害等による交通障害	予約客が来訪できない 観光客の帰宅困難

2.2. 優先的に対応すべき災害・危機★

高 発生確率・頻度		感染症	台風 大雨 広範囲・長時間停電	
			大雪 中規模地震	
			大地震 火山噴火	
低	小	発生した場合の影響度合		大

2.3. BCP の対象として想定する災害・危機★

本 BCP を作成する際の前提として発生を想定する災害・危機は次の通りです。

※大地震とそれに伴う津波の例

【災害・危機の種類】

大地震・津波

【災害・危機の規模、強度等】

- ・ 南海トラフ巨大地震、当地の想定震度 6 強
- ・ 地震発生 20 分後に高さ 5m の津波の第一波が海岸に到達

【災害・危機による地域全体への影響・被害】

- ・ 地震の揺れによる建物、道路等への被害発生
- ・ 市内の一部で液状化
- ・ 広範囲な停電・断水
- ・ 通信障害・発信規制
- ・ 海岸付近および〇〇川近くの地区で津波による浸水
- ・ 地震・津波に伴う火災の発生
- ・ 津波で流された車両・船舶・がれき等による道路通行障害

2.3.1. 対象とする危機発生時のお客様への影響

※大地震とそれに伴う津波の例

災害・危機により発生する事象	お客様への影響
車両の脱線・転覆、津波による流出	車内の乗客の死傷
駅構内の落下物等	お客様の死傷
運行中列車の緊急停止	停止車両内に閉じ込め、滞留
	車内滞留中にトイレが使えない
	滞留した車内で食料・水が不足
運行見合わせ・不通	運行障害で帰宅、移動できない
通信制限・Wi-Fi アクセス障害	家族や関係者に連絡できない
	情報が得られない
地震による停電	
乗車列車の停止	車内に滞留、移動も降車もできない
駅構内の照明・電光掲示が消える	運行情報がわかenらな、不安
車内照明が消える、空調が止まる	滞留した車内の環境悪化、不安増大
乗車券販売機等の停止	乗車券の購入・払戻しができない

2.3.2. 対象とする危機発生時の当社事業・従業員への影響

※大地震とそれに伴う津波の例

災害・危機により発生する事象	当社事業・従業員への影響
お客様の減少	売上の減少
	経営破綻の可能性
路盤・線路の被害	不通区間の発生・停止した列車乗客への対応
	復旧作業の発生
駅舎・駅設備の損壊	駅員の死傷
	駅業務への支障
電気設備（架線を含む）の損壊	不通区間の発生・停止した列車乗客への対応
	復旧作業の発生
車両の脱線・転覆	乗務員の死傷
	救助・救出・復旧作業の発生
	被災車両の修復・廃車、車両運用に支障
津波による車両被害・流出	乗務員の死傷
	救助・救出・復旧作業の発生
	被災車両の修復・廃車、車両運用に支障
大規模な復旧工事・設備修復	復旧費用による多大な財務負担
地震による停電	
信号設備の障害	不通区間の発生
運行・業務システム障害	不通区間の発生・全線での運行不能
停電による運行不能	不通区間の発生・停止した列車乗客への対応

3. BCP の作成・運用体制

当社において、BCP（事業継続計画）を作成する、平常時に BCP の運用を推進する、緊急時に BCP を発動し継続対策を推進する体制は以下の通りとします。

3.1. BCP 作成・平常時における運用推進の体制★

役割	担当者（役職名・氏名）	
① 統括責任者	社長	
② サブリーダー	鉄道事業本部長	
③ 関係部門代表者	部門	担当者
	営業	〇〇課長
	運輸	〇〇部長
	車両	〇〇課長
	施設管理	〇〇課長
	経理・人事	〇〇部長

3.2. 緊急時における BCP の発動体制★

役割	部署・担当者	代行者
① 統括責任者	社長	鉄道事業本部長
② お客様対応責任者	営業部長	営業企画課長
③ 輸送計画・管理責任者	運輸部長	旅客課長
④ 設備・施設管理責任者	施設管理部長	運輸施設課長
⑤ 情報・広報責任者	総務部長	広報課長
⑥ 財務管理責任者	総務部長	経理課長
⑦ 労務管理責任者	総務部長	人事課長
⑧ 復旧・復興責任者	鉄道事業本部長	運輸部長

3.2.1. 営業時間外に災害・危機が発生した場合の BCP 発動体制★

営業時間外に突然災害・危機が発生した場合、上表の危機対応体制が整うまで、以下の体制で初動対応を行います。

役割	所属・役職	氏名	携帯電話
統括責任者	社長	〇〇 〇〇	090-0000-0000
お客様対応責任者	営業部長	〇〇 〇〇	
輸送計画・管理責任者	運輸部長	〇〇 〇〇	
設備・施設管理責任者	施設管理部長	〇〇 〇〇	

4. 平常時の減災への取組

「2. 3BCP の対象として想定する災害・危機★」が発生した際の、当社のお客様と従業員および当社事業への影響を低減するため、平常時に以下のような減災対応をします。

4.1. 事業施設・設備・車両等の災害耐性強化・強靱化

4.1.1. 施設・設備の地震・強風・雪害・水害・土砂災害等への耐性の確認と補強

対象の施設・設備等	災害耐性強化・強靱化対策	実施
高架橋（12箇所）	耐震補強	
駅（全駅）	駅舎・ホーム屋根等の耐震補強	
線路（全線）	脱線・逸脱防止装置の整備	

4.1.2. 事業用車両の災害耐性強化

対象となる事業用車両	災害耐性強化・強靱化対策	実施
営業車両	早期地震検知システムに連動する非常ブレーキ	

4.2. 非常用電源の確保

災害時の停電に備えて、非常用電源（自家発電装置）を確認します。

設置場所	最大稼働時間	電力供給範囲
屋上	48時間	運行管理システム、運行指令室、通信機器室

4.3. その他の減災項目

減災の項目	具体的な減災対応
建物・設備等の強靱性を高める	<ul style="list-style-type: none">浸水が想定される地下駅に止水板や防水扉等の設置土砂崩落リスクの高い線路のり面の補強
避難通路、避難施設等の整備	<ul style="list-style-type: none">トンネル内、橋梁上、地下駅構内等からの避難通路の整備停電時の避難誘導灯等の整備
非常時用の誘導標識案内表示等	<ul style="list-style-type: none">駅構内等における非常時の避難誘導標識・ピクトグラムの整備トンネル内非常時誘導用のデジタルサイネージの整備
従業員への危機管理教育・防災意識啓発	<ul style="list-style-type: none">防災・危機管理が事業戦略に位置付けられている会議や社内報等で事業のトップが危機管理に対するコミットメントを繰り返し伝える日常のミーティングにおける危機管理に関する標語等の唱和

5. 危機の発生が間近に予想される時の対応【風、雨、津、雪、水、土、山】

台風や大雨、大雪などの気象災害のように災害・危機の発生が間近に予想できる時、お客様の安全・安心と事業継続の備えのために災害発生前に予め行う対応について検討します。

5.1. 危機対応体制の設置

災害・危機の発生が間近に予想される時は、「3.2 緊急時における BCP の発動体制★」に基づき危機対応体制(対策本部等)を設置します。

【体制（対策本部）の設置場所】

本社総務部（本社ビル 5 階会議室）

【予定された設置場所に体制設置ができない場合の代替場所】

災害・危機の影響により、対策本部等を設置する予定の場所が使えない、または安全の確保が難しい場合は、以下の場所に対策本部等に移して危機対応を行います。

〇〇鉄道ホテル 3 階大会議室

5.1.1. 危機対応体制設置基準に基づく判断

災害・危機が予想される時、遅滞なく危機対応ができるよう、予め危機対応体制設置基準を定めておき、その基準に基づいて危機対応体制を設置・発動します。

発生が想定される災害・危機	体制を設置する基準
災害共通	<ul style="list-style-type: none">・災害・事故により運行障害が発生した場合・災害・事故により乗客・乗務員に人身被害が発生した場合・その他、統括責任者が体制設置の必要を判断した場合
地震	<ul style="list-style-type: none">・沿線で震度 4 以上の揺れが観測された場合・地震により当社の施設・設備に被害が発生した場合・地震に伴い停電・通信障害が発生した場合・地震によりお客様に動揺・パニックが見られる場合
大雨・水害・土砂災害	<ul style="list-style-type: none">・沿線で大雨特別警報、記録的短時間大雨情報が発表された場合・警戒レベル 3 相当以上の氾濫警戒情報・大雨警報（土砂災害）が発表された場合・橋梁のある河川の水位が避難判断水位に達した場合

5.2. 災害・危機に関連する情報の収集

災害・危機が間近に予想される時に、お客様の安全・安心確保と事業継続のために必要な情報とその情報源を予め特定し、リスト化しておきます。

収集する情報	情報源（機関）	情報源担当者	電話・メール	URL
災害状況	〇〇市	地域防災課		
観光面の対応		観光振興課		
災害状況	〇〇県	防災危機管理課		
道路交通情報		砂防課		
		地域交通課		
	道路交通情報センター			
河川氾濫情報	国土交通省	〇〇河川事務所		
気象情報	〇〇地方気象台	(自動応答サービス)		
停電情報	〇〇電力	〇〇支社		
電話通信状況	NTT〇〇	故障受付		
航空運行情報	〇〇空港	営業課		
鉄道運行情報	JR〇〇	〇〇支社		
バス運行情報	〇〇バス	本社		

5.3. 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ

災害・危機によって停電が発生し、情報システムが使用できなくなることを想定し、停電しても事業が継続できるよう必要なデータをバックアップしておきます。

5.3.1. 重要データの印刷・保管

停電するとアクセスできなくなる可能性のある必要な重要データを、事前に印刷したりメディアに保管したりしておきます。

危機対応・事業継続に必要な重要データ	保存方法
当日の予約者名簿	前日夜に印刷、営業部に常備
業務システムのデータ	毎日定時にクラウド・外付けハードディスクでバックアップ

5.4. 危機対応のための要員配置

災害・危機への対応に備えて、「3.2 緊急時における BCP の発動体制★」に基づき、危機対応に必要な要員を予め配置しておきます。夜間・早朝の対応が必要な場合や、危機発生後では出勤が困難になる従業員については、事業施設（本社、駅、車両区等）内や周辺の宿泊施設に宿泊待機するなどの対応も検討します。

5.5. 災害・危機に備えた運行計画・運行調整

発生が予想される災害・危機とそれによる影響に備えて、予め臨時の運行計画を作成します。運行本数の削減、区間運行、計画運休、臨時便の設定等、運行の安全確保および災害・危機後早く通常運行を回復できるように、車両の運用等や災害発生中の旅客需要想定などを踏まえて、運行の計画・調整を行います。

5.5.1. 振替輸送・代替輸送の準備

予想される災害・危機に伴う計画運休や運行本数の削減等により移動が困難になったお客様への対応として、他の輸送機関と事前に調整して振替輸送・代替輸送等を準備します。

5.6. 事業施設内の災害時リスク要因の排除

災害発生時にリスク要因となり得るものを予め固定・撤去したり、移動したりすることにより、災害による被害や危険を除去・軽減します。

5.6.1. 土嚢・防水堤の設置【雨、水、津】

水害による施設内の浸水が想定される場合は、浸水が生じる前に土嚢や防水堤を設置します。土嚢・防水堤を設置する場所をリスト化します。

浸水が想定される場所	土嚢・防水堤
地下駅入口	地下への階段等の入口に防水板を設置

5.6.2. 浸水想定場所からの車両等の移動【雨、水、津】

浸水が想定される場合は、浸水のリスクのある車庫等に留置されている車両を浸水リスクの低い場所に予め移動しておきます。移動の対象となる場所をリスト化しておきます。

浸水が想定される場所	事前に移動が必要な車両等	移動先
〇〇電車区	営業車両（10編成）	××駅～△△駅間

5.6.3. 積雪・凍結リスクへの対応【雪】

線路や道路等への積雪や凍結により運行障害やお客様の危険が予想される場合は、除雪・融雪装置やポイントの凍結防止、融雪剤等を準備します。見回り用などの自動車の緊急車両は冬用タイヤ・チェーンを準備します。排雪車両（除雪車等）の出動や夜間に大雪が予想される場合の回送列車の運行等を実施します。

積雪・凍結リスク	リスク要因への対応
線路上の積雪による運行障害	除雪車による排雪
線路上の積雪・ポイント凍結等による運行障害	保守車両による見回り
夜間の線路上の積雪	夜間回送運転（1時間おき）

5.7. 非常持ち出し品の準備

全員が事業施設から退避しなければならない時に備え、非常持ち出し品のリストを作成し、災害・危機の発生が予想される時にはこれらの物品をすぐに持ち出せるよう準備します。リストを使って保管場所や確認時のチェックができるようにします。

非常持ち出し品	保管場所	確認日
現金	駅窓口レジ	
預金通帳・公印	金庫	
予約台帳または予約の出力帳票	営業部	
損害保険証書	重要書類保管棚	
関係連絡先リスト	総務部、営業部、駅事務室	
ノートパソコン・タブレット	各部署、駅事務室	
業務継続に必要な ID・パスワード	重要書類保管棚	
営業車両の鍵類	運転指令室、各営業所	
小型プリンタ	総務部	

5.8. 備蓄品の準備

お客様が駅や車内に避難したり、帰宅困難または一時滞在する際に提供し利用いただけるようにするため、日用品（消耗品、非常食、衛生用品、備品等）の備蓄品リストを作成し、提供できるよう確認・準備します。

備蓄品	数量	保管場所	確認日
非常食	食	本社防災ロッカー、各駅	
水（ペットボトル）	本	本社防災ロッカー、各駅	
お茶（ペットボトル）	本	本社防災ロッカー、各駅	
医薬品（応急手当用）		本社防災ロッカー、各駅	
携帯端末用の電源アダプター、充電器	個	本社防災ロッカー、各駅	
ティシューペーパー	個	本社防災ロッカー、各駅	
ポータブルトイレ	個	本社防災ロッカー、各駅	
保温用アルミシート	個	本社防災ロッカー、各駅	
アルコール手指消毒液	個	物品倉庫、各駅	
液体せっけん	個	物品倉庫、各駅	
物品用消毒液（次亜塩素酸ナトリウム等）	個	物品倉庫、各駅	
消毒用ティッシュ	個	物品倉庫、各駅	
マスク	個	物品倉庫、各駅	
ペーパータオル	個	物品倉庫、各駅	

5.9. お客様の安全確保のための対応

発生が予想される災害・危機に備えて、お客様の安全確保のための事前対応を行います。

5.9.1. 想定される災害・危機と、それによる運行およびお客様への影響に関する情報の提供

「5.2 災害・危機に関連する情報の収集」で収集した災害・危機に関連する情報をもとにお客様に情報提供します。

情報発信・提供先	発信・提供する情報	情報発信・提供方法
車内のお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 計画運休、減便運行の予定・ 他の交通機関の運行情報	<ul style="list-style-type: none">・ 車内アナウンス・ 車内デジタル掲示
駅構内のお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 計画運休、減便運行の予定・ 代替輸送・振替輸送に関する情報・ 他の交通機関の運行情報・ 安全確保のためのアドバイス	<ul style="list-style-type: none">・ 掲示、ホワイトボード・ 構内放送・ スタッフの口頭説明・ テレビモニター
地域のお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 計画運休、減便運行の予定・ 代替輸送・振替輸送に関する情報・ 代替輸送・振替輸送に関する情報	<ul style="list-style-type: none">・ ホームページ・ マスコミへの広報
地元自治体・運輸局	<ul style="list-style-type: none">・ 計画運休、減便運行の予定・ 代替輸送・振替輸送に関する情報・ 代替輸送・振替輸送に関する情報	<ul style="list-style-type: none">・ 電話・ メール・ ファックス

5.9.2. 早期帰宅の奨励

災害・危機により運行障害が予想される時や、計画運休を予定する場合は、その情報をお客様に伝えて、交通機関や道路が利用できるうちに早期帰宅することを奨励します。

災害の発生が想定されている日に到着予定の予約客に、状況を伝えて旅行を中止または延期するよう勧めます。

6. 危機発生直後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】

災害・危機が突発的に発生した場合、発生が予想されていた災害が実際に発生した場合に、お客様の安全・安心を確保し、事業継続のために行う対応について検討します。

6.1. 危機対応体制の設置

災害・危機が発生したら、ただちに危機対応体制（対策本部）を設置（3.2/3.2.1）し、計画やマニュアルに従ってお客様の安全確保・事業継続のための対応を開始します。

一刻も早く危機に対応しなければならない状況です。責任者（または代行者）は、まず放送や業務無線を通じて従業員にそれぞれ担当する危機対応を行うよう指示したうえで、参集可能なスタッフが危機対応体制設置場所に集まります。

6.1.1. 危機対応体制設置基準に基づく判断

「5.1.1 危機対応体制設置基準に基づく判断」に基づいて危機対応体制を設置・発動します。災害規模や被害状況がすぐにわからない場合は、いったん体制を設置して災害・危機の情報を収集し、体制を設置しなくても対応可能であると判断できる場合に体制を解除するようにします。

6.2. お客様の安全確保・不安軽減のための対応

危機対応計画、緊急対応マニュアルなど、既存の計画・マニュアルに従って、お客様の安全確保と不安軽減のための対応を素早く実行します。

6.3. 事業施設・設備の被害状況・影響等の確認

事業施設の被害状況や災害・危機による影響等を確認し、事業継続に必要な施設や公共サービスが利用可能かどうかを把握します。

事業継続に必要な施設	状況（○：影響なし、△：一部影響、×：利用困難）	確認
線路	△：点検中	
送電設備	○	
信号システム	△：点検中	
運行管理システム	○	
車両	△：緊急停止、脱線等はなし	
駅	△：○○駅ホーム掲示板落下	
事業継続に必要な公共サービス	状況	確認
電力	△：地震直後停電、その後供給再開	
電話回線	△：発信規制（着信は可）	
インターネット接続	○	

6.3.1. 施設・設備・車両の被害状況

災害・危機発生後なるべく早く、事業に必要な施設・設備・車両等の損壊がないかどうか、施設内が安全かどうかを目視できる範囲で確認します。また、設備が正常に稼働しているかどうかも確かめます。

災害・危機発生時の確認対象施設・設備等のリストを予め準備し、それをもとに確認作業を行うと効率的で、漏れがありません。

6.3.2. 電力・燃料の供給状況

電力・燃料が正常に供給されているかを確認します。停電の場合は、電力会社に復旧予定を確かめます。停電が長時間にわたることが予想される場合は、災害対応とあわせて停電時の対応を実行し、事業継続への影響を最小限に抑えるようにします。

6.3.3. エレベーター等の緊急停止の状況

地震や停電が発生した場合は、エレベーターやエスカレーターが緊急停止することがあります。エレベーター・エスカレーターの運転状況を確認するとともに、緊急停止した場合は、エレベーター内にお客様が取り残されていないかどうかを確認します。

緊急停止したエレベーター内にお客様が閉じ込められている場合は、エレベーター管理会社の緊急連絡先に連絡し、技術者の派遣・支援を要請します。

6.3.4. 非常用電源・自家発電設備の稼働状況

災害に伴い停電が発生した場合は、非常用電源や自家発電設備が稼働していることを確認します。

6.3.5. 漏水・浸水等の確認

水害、津波等の災害時には、駅構内等に漏水や浸水がないかどうか確認します。浸水が発生し、水かさが上がってきている場合は、ただちにお客様を安全な上層階等に避難誘導します。

浸水している事務室等に貴重品や事業継続に不可欠な物品がある場合は、安全が確認できる範囲で、それらの物品を上層階等に搬出します。

6.4. 車内滞留・帰宅困難となったお客様への対応

災害・危機の影響で運行を中止したために、駅・ターミナルや車内に滞留したり、帰宅困難となったりしたお客様に以下の対応をします。

6.4.1. 代替輸送・移動支援

- ・ 運行している他の交通機関への振替輸送、
- ・ バス、タクシーによる代行輸送

6.4.2. 滞在場所の提供

- ・ 駅構内または停車車両を滞在用に提供
- ・ 駅付近または停車車両の近くに宿泊施設がある場合には、滞在場所の提供を要請
- ・ 貸切バスが配車可能であれば滞在用に提供。(後に帰宅支援の代替交通手段としても利用可)

6.4.3. 食料・水の提供

- ・ 備蓄してある飲料水・自販機在庫等の飲料を提供
- ・ 調達可能であれば水・非常食（軽食）を提供
- ・ 自治体に連絡し、水・非常食の配給を要請

6.4.4. 情報の提供

お客様が必要とする情報を収集・提供します。

情報発信・提供先	発信・提供する情報	情報発信・提供方法
車内のお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 災害の状況、地域の被害状況・ 列車の運転状況・運転再開見込み・ 代替輸送に関する情報・ 他の交通機関の運行情報	<ul style="list-style-type: none">・ 車内アナウンス・ 車内デジタル掲示
駅構内のお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 災害の状況、地域の被害状況・ 当路線の被害状況・運行状況・ 運転再開見込み・ 代替輸送・振替輸送に関する情報・ 他の交通機関の運行情報・ 待機場所の案内・ 安全確保のためのアドバイス	<ul style="list-style-type: none">・ 掲示・ ホワイトボード・ 館内放送・ スタッフの口頭説明・ テレビモニター
地域のお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 当路線の被害状況・運行状況・ 運転再開見込み・ 代替輸送・振替輸送に関する情報	<ul style="list-style-type: none">・ ホームページ・ マスコミへの広報
地元自治体・運輸局	<ul style="list-style-type: none">・ 当路線の被害状況・運行状況・ 運転再開見込み・ 代替輸送・振替輸送に関する情報	<ul style="list-style-type: none">・ 電話・ メール・ ファックス

- ・ 可能な限り Wi-Fi アクセスと携帯電話の充電用電源を提供し、お客様自身で必要な情報を収集できるようにします。
- ・ 外国人客には、翻訳ソフトや多言語情報メディア等を活用して情報提供します。

6.4.5. その他の対応

- ・ 高齢者、乳幼児のいる家族、持病のある人には、可能であれば他のお客様と区別したスペースを提供します。

6.5. 従業員の安否・所在確認

災害・危機発生時は、当日の勤務の有無にかかわらず、全従業員の安否と所在を確認します。突発的な災害発生時に、自動的に安否確認を求めるメールやメッセージを従業員に送り、その回答がリスト化されるアプリ等を利用すると、緊急時の従業員の安否・所在確認を確実かつ手早く行うことができます。

6.5.1. 危機対応要員の配置・勤務指示

「6.5 従業員の安否・所在確認」の結果をもとに、勤務が可能な従業員を中心に「3.2 緊急時における BCP の発動体制★」に基づき危機対応に必要な要員を配置します。この場合、勤務変更などが生じますので、必ず勤務（変更）指示の記録を残しておきます。

6.5.2. 帰宅困難な従業員の滞在場所確保

災害に伴う交通機関の運行停止や道路の閉鎖・不通等により、勤務中の従業員が帰宅できなくなる場合があります。そのような従業員が帰宅できるようになるまでの滞在場所を事業施設内に確保することも必要です。

7. 危機後の対応

災害・危機発生時のお客様の安全確保や事業継続のための初動対応を実施した後、事業継続（運休とその後の営業運行再開を含む）に向けた対応を行います。

7.1. 営業継続の判断

施設や路線、地域の被害状況、地域内の他の交通機関の運行状況等を踏まえて、営業運行の継続について総合的に判断します。

【判断の選択肢の例】

1. 可能な限り通常通り営業運行を継続する
2. 災害による被害や運行障害の発生した路線やサービスの提供を中止するが、それ以外は営業運行を継続する
3. 通常の営業運行を原則中止し、自治体や企業等から要請のある緊急輸送を優先的に行う
4. 全面的に運行を休止する

7.2. 危機後の事業運営状況に関する情報発信

災害時は、自社の運行状況（平常運行、路線・区間を限定した運行、間引き運行、運休等）の情報を継続的に発信します。運休や路線・区間を限定した運行をする場合は、平常運行再開の見込みを随時情報発信します。

7.2.1. ウェブサイト等での発信

自社のウェブサイトやSNS アカウントから情報発信します。

7.2.2. 予約客・旅行会社等への情報提供

予約のあるお客様や取引のある旅行会社に対しては、より詳しい営業状況を個別にメール等で発信することで、必要以上の予約キャンセルを防止することにつながります。また、いったん予約を取り消したお客様が、営業再開時に再度予約を入れてくださるよう働きかけます。

情報発信・提供先	発信・提供する情報	情報発信・提供方法
予約のあるお客様	<ul style="list-style-type: none">・ 災害の状況・ 運行・運休に関する情報・ 運行再開見込み	<ul style="list-style-type: none">・ 電話・ メール・ ホームページ
旅行会社	<ul style="list-style-type: none">・ 災害の状況・ 運行・運休に関する情報・ 運行再開見込み・ 予約客への対応	<ul style="list-style-type: none">・ 電話・ メール・ ファックス

7.2.3. メディア・広報対応

災害時は、マスコミ等から取材の依頼が来る場合があります。基本的に、災害時の広報対応は情報責任者や広報担当に一本化して、個別事業所や従業員個人の取材対応は受けないことを勧めます。取材に応じる場合は、窓口を情報責任者に限定し、プレスリリースを提供したうえで、質問や口頭での取材には、慎重に準備したメモに基づいて発言・回答するなど、不用意な広報対応による風評被害等を避けるようにします。

【マスコミ・メディアに提供する情報例】

マスコミ・メディアに提供する情報例

- ・ 当路線の被害状況・運行状況
- ・ 乗客の安否
- ・ 運転再開見込み
- ・ 代替輸送・振替輸送に関する情報

7.3. 財務的対応

災害後の休業や急激な売上減少による運転資金不足で経営危機に陥らないよう、財務面で対応することは事業継続の最重要事項です。

災害・危機により当面の間運休、または売上の著しい減少が見込まれるときは、以下の方法で当面の運転資金を調達します。

調達先	調達方法	調達可能な金額
自己資金	手持ち現預金	2億円
金融機関（ ）		万円
取引先	支払い猶予	万円
公的融資		万円
その他	事業原価減	5,500万円／月
	事業経費減	150万円／月

7.3.1. 当面の運転資金(現預金)の確認

災害・危機により事業に影響が生じた場合は、直ちに現預金残高と当面の支払い予定を確認して、いつまで休業したり売上ゼロの状態が続いたら、どの時期に、運転資金をいくら調達する必要があるかを試算します。

7.3.2. 運転資金の確保(金融機関への報告・相談)

当面の運転資金の試算ができたなら、できるだけ早く取引金融機関に現状報告し、今後の資金融資について相談します。非常時とはいえ、金融機関も貸し倒れリスクの高い融資は渋りますので、報告・相談時には具体的な財務計画と危機後の事業回復の見通しなどを用意しておくことで、緊急融資等もスムーズに進みやすくなります。

金融機関の相談窓口では、公的な金融支援の制度等の案内もしてくれる場合があるので、すぐに融資を受けない場合でも報告・相談を早い時期にしておくことが大切です。

7.3.3. 保険会社への被害報告・保険金請求

災害による被害が発生した場合は、できるだけ早く保険会社に被害を届け出て、被害の査定を依頼します。大規模災害時には、査定対象物件が多く発生するため査定に時間がかかり、その結果、保険金の支払いが遅くなる場合があるので、1日でも早く被害を届けて査定を早めるようにします。

迅速かつ確実に保険会社への届け出を行うため、普段から契約している保険の補償内容をよく理解するとともに、保険会社の連絡先等をわかりやすい場所に掲示しておきます。

7.4. 従業員の労務・雇用対応★

災害・危機発生時には、以下のように従業員の労務・雇用に対応します。

7.4.1. 当面の雇用・勤務に関する方針決定

災害・危機が発生したら、状況に応じて以下の方針を決定します。

7.4.1.1. 災害・危機に対応する従業員の勤務の扱い★

- ・ 事前に予想される災害の場合は、災害対応特別シフトを組み、勤務変更を行う。
- ・ 突発的な災害対応にあたる場合は、対応する従業員を特定し、通常時と同様に労務管理・時間管理を行う（時間外勤務・深夜勤務の対象とする）
- ・ 対応が長時間に及ぶ場合は、交替シフトを組み、管理職を含めて特定の従業員に業務が集中しすぎないように労務管理を行う。

7.4.1.2. 災害・危機により出勤できない従業員の勤務の扱い★

- ・ 道路の通行止め等の理由で出勤できない従業員は、自宅で可能な業務を命じるか、勤務免除（出勤扱い）とする。
- ・ 自宅の被害、家族の人身被害等で出勤できない従業員は、「特別休暇」扱いとする。
- ・ 消防団等、地域での災害対応に従事するため出勤できない従業員は、勤務免除（出勤扱い）とする。

7.4.1.3. 災害・危機発生後の従業員給与の支払いと資金の調達★

- ・ 災害時は、従業員自身も特別な出費が増え、現金が必要になることから、従業員給与は全額を支払日までに支給できるよう、最大限の経営努力を行う。
- ・ 従業員給与の全額支払いを前提に、運転資金の調達（借入等）を行う。
- ・ 可能な場合は、雇用調整助成金等の公的制度を利用して、人件費原資を確保する。

7.4.1.4. 災害・危機により当面の間休業、または売上の著しい減少が見込まれるときの雇用★

- ・ 従業員の雇用を維持することが、営業再開後の安定的な事業運営の基盤であることから、原則として雇用調整は行わない。
- ・ 休業が長期化する場合は、取引先企業等への出向などを最大限利用し、整理解雇を回避する努力を行う。
- ・ 休業制度と雇用調整助成金を活用して、雇用と従業員の収入の確保に努める。

7.4.2. 従業員への連絡★

従業員の勤務・雇用対応の方針が決まったら、できるだけ経営者から従業員に直接方針を伝えます。危機時に経営者自らが伝えることで、従業員の安心感や結束感を醸成することが期待できます。

7.4.3. 運休期間中の従業員教育・訓練等の計画★

長期にわたり運休する場合には、休業期間を有効に使って、普段ではなかなか実施しにくい従業員の教育・訓練を行い、営業運行再開時にオペレーションの効率化やサービスの質の向上を図ります。

- ・ 運休期間中は、可能な限り集合教育や訓練等を行い、従業員のスキルアップの期間として活用する。
- ・ 運休期間中の教育・訓練は、雇用調整助成金の割増対象となることから、制度を最大限活用して従業員の生活安定と雇用確保、人材育成をめざす。

8. 確実な事業継続への備え

災害・危機で施設や車両・設備が損害を受けた場合、できるだけ早期に事業を再開し、継続するため、また、災害・危機後の観光客の減少による営業の落ち込みに対応するための準備を確認します。

8.1. 事業中断の場合の損失額★

災害・危機による運行施設や車両への被害、災害に伴うお客様の急激な減少等の影響により、当社の事業が1か月中断（運休）した場合の損失額は以下の通りです。

事業別	1か月中断した場合の損失額
鉄道事業（郊外線）	5,000万円
鉄軌道事業（市内線）	3,000万円
計	8,000万円

当社では災害・危機により1か月程度の事業中断や大幅な売上の減少が見込まれる場合には、当面の運転資金として8,000万円の現預金が必要です。

8.2. 損害保険の加入状況

当社では災害・危機による施設の被害や、それに伴う収益の著しい減少を補償するための以下の保険に加入しています。

保険・特約の種類	支払費用・損害	支払限度額	保険会社

8.2.1. 災害・危機後の部門別の通常運行再開目標★

部門	当日	翌日	(3)日後	1週間後	1か月後
鉄道事業	△	△	○		
鉄軌道事業	△	△	○		

○ 通常のサービス △ 限定的なサービス

8.3. 業務を実施するために必要な資源と代替案

業務を実施するために必要な資源と、それが災害・危機によって使用できなくなった場合の代替策は以下の通りです。

資源（業務を行うのに必要なもの）	代替策の例
人員・スキル	<ul style="list-style-type: none"> 乗務員 設備・保線担当者 <ul style="list-style-type: none"> 動力車操縦者運転免許証を持つ事務職・管理職等 経験のある事務職・管理職、他社からの応援
建物	<ul style="list-style-type: none"> 駅舎 <ul style="list-style-type: none"> 損害がなく安全が確認できた部分のみ使用 テント等で仮駅舎を設置
道具や情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 運行システム 信号システム <ul style="list-style-type: none"> 安全な運行が確保できるまで運休・代替輸送
情報	<ul style="list-style-type: none"> 社内情報システム <ul style="list-style-type: none"> 可能かつ安全に支障がない範囲で手作業対応
設備	<ul style="list-style-type: none"> 車両 券売機 <ul style="list-style-type: none"> 予備車両による運行 乗車券類の手作業発券 または現金收受
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> 電力 <ul style="list-style-type: none"> 供給再開まで運休・代替輸送
その他	

8.4. 業務継続に必要な緊急連絡先(社外)

業務継続に必要な緊急連絡先(社外)は以下の通りです。(最終更新 年 月 日)

会社名/団体名	電話	e-mail	担当者(正)	担当者(副)
			携帯電話番号	携帯電話番号
国土交通省〇〇運輸局 鉄道部	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇県交通政策課	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△県バス協会	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△市ハイヤー・タク シー協会	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
×××旅行	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△△トラベル	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇電力	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇銀行	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
日本政策金融公庫 〇〇支店	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇商工会議所	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇火災保険	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
ハローワーク〇〇 (雇用助成金関係)	00-0000-0000	xxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000

9. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組

9.1. 復旧・回復の計画

災害・危機による被害・影響が発生したら、「8.2.1 災害・危機後の部門別の通常運行再開目標★」に沿って事業の復旧・回復を行うために、なるべく早く事業の復旧・回復の計画を立て、計画に沿って回復に向けた業務を着実に実行します。

9.1.1. 復旧・回復の担当者・役割分担の決定

災害・危機後は、お客様の安全・安心確保のためにやるべきことが多くあり、復旧・回復に向けた業務が後回しになりがちです。復旧・回復の計画および実施の担当者と役割を予め決めておき、「3.2 緊急時におけるBCPの発動体制★」表に記載しておくことをお勧めしましょう。

9.1.2. 復旧・回復のスケジュール化

「8.2.1 災害・危機後の部門別の通常運行再開目標★」に沿って事業の復旧・回復を行うために、実行すべき必要な業務をスケジュール化します。

9.2. 施設・設備の復旧

災害・危機により施設や設備・車両が損害を受けた場合は、被害の程度を踏まえて復旧・回復スケジュールを作成します。

対応時期	対応内容
被災直後・当日	<ul style="list-style-type: none">被害状況の確認・把握現場での復旧作業の開始指示運転再開計画の検討・作成設備業者、ゼネコン等への復旧協力要請
翌日	<ul style="list-style-type: none">被害状況の詳細確認復旧計画の作成・外部事業者への復旧工事発注
2～5日後	<ul style="list-style-type: none">運転再開に必要な最低限の復旧試運転・安全確認部分的運転再開復旧作業・工事の継続 全路線運転再開

9.2.1. 復旧工事資金の調達

災害・危機により施設・設備・車両等に被害・損壊が発生した場合、その修復・復旧のための費用は以下の通り調達します。

調達先	調達方法	調達可能な金額
保険（ABC 損害保険）	土木構造物保険	万円
	火災保険（駅舎等）	万円
自己資金	利益剰余金	万円
金融機関（ ）	社債発行	万円
公的支援	災害復旧事業費補助 （鉄道軌道整備法）	万円
その他		万円

9.3. 営業運行再開に向けた情報発信

営業運行再開の予定が決まったら、できるだけ早く情報を発信して、お客様や旅行会社等、市場全体に元通り運行することを伝えます。区間等を限定して運行している場合は、全面的な運行再開について積極的に情報を発信します。

9.3.1. 営業運行再開予定の発信(ウェブサイト等)

営業運行再開予定の情報は、まず自社のウェブサイト等から発信します。ウェブサイトのコンテンツを更新しただけでは運行再開情報が発信されたことが市場に伝わりません。メールニュース等に登録しているお客様や取引先には、メールを発信するなどして営業運行再開情報をプッシュ型で伝えます。

9.3.2. 予約客・キャンセル客への運行再開予定の連絡

ウェブサイト等で市場一般に営業運行再開の情報提供をすることに加え、予約のあるお客様や災害の発生により予約をキャンセルしたお客様に個別に運行再開予定を連絡します。こうすることにより、予約のあるお客様に安心感を与えると同時に、予約をキャンセルしたお客様に運行再開後の再予約を促します。

9.3.3. 旅行会社への運行再開予定の連絡

旅行会社等に営業運行再開予定を連絡し、予約受付の再開を依頼します。旅行会社に伝えることは、間接的にお客様に伝えることになります。

9.3.4. マスコミへの運行再開予定の情報提供

地域のマスコミ等にプレスリリースで運行再開予定を情報提供し、メディアでの報道を依頼します。マスコミ伝えることで、広くお客様に伝えることになります。

9.4. 営業回復に向けたプロモーション

営業運行再開予定日が決まったら、営業の回復に向けたプロモーション・マーケティングを計画・実施し、市場への周知とプロモーションをきっかけとする誘客促進を図ります。

9.4.1. 営業回復プロモーション計画・商品企画

営業回復プロモーション計画では、優先するターゲット市場とセグメント（どのようなお客様層か）を特定します。災害後のマーケティングにおいては、戻ってきやすい市場・セグメント*を重点ターゲットとして、お客様の賑わいを戻し、徐々にそれ以外の市場にマーケティング活動を広げることが基本です。

*一般的に、災害後に戻ってきやすいのは、被災地域に近い市場（同一都道府県内、隣接都道府県など）と、被災地域や事業者との関係性が強く復興を支援したい思いのあるセグメント（リピーター、地域にゆかりのある人、災害ボランティア活動等で現地を訪れた人など）です。

9.4.2. 運行再開イベントの企画・実施

交通機関の運行再開を市場や顧客に印象付けるため、運行再開イベントを企画・実施することは、再開後の営業に弾みをつける要素となります。必ずしも多額の費用のかかる大々的なイベントでなくても、社員の「手作り感」と、再開後に利用してくださるお客様への感謝を表現できる内容であれば、市場や実際に来てくださったお客様に思いが伝わります。また、地域の祭りやイベント、会社・施設の周年イベント等とつなげることで、相乗効果が期待できます。

9.5. 従業員とのコミュニケーション

営業回復に向けた取組は、全従業員が参画意識をもって携わることが重要です。そのためには、経営者と従業員との間でのコミュニケーションが重要です。

9.5.1. 運行再開に向けた取組の社内説明

運行再開に向けた取組の概要がまとまったら、全従業員に、その内容の説明を行います。その際に、個々の部署・従業員個人の役割を明確にすることによって、ひとりひとりが主体的に運行再開に向けて取組むという意識を醸成することができます。

9.5.2. 運行再開に向けた準備業務

従業員への説明後は、具体的な準備業務を行います。ここでは、できるだけ従業員のアイデア等を取り入れて、従業員が、「自分たちの会社・事業を立て直す」という意識を持つようにすることが大切です。

9.5.3. 運行再開へのキックオフイベント等

運行再開前には、社員に加えて地域の関係者や取引先なども招いて、運行再開へのキックオフイベントを開催し、運行再開を内外にアピールします。マスコミに取材を依頼したり、自社のウェブサイト等でキックオフイベントの様子を発信することは、より多くの人に運行再開を伝え、事業の復興を加速するきっかけともなります。