

交通事業者用 BCP 作成ガイド

BCP 例

(貸切バス)

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. BCP の対象として想定する災害・危機★	3
2.1. 対象とする危機（大地震・津波）発生時のお客様への影響	3
2.2. 対象とする危機（大地震・津波）発生時の当社事業・従業員への影響	4
3. BCP の作成・運用体制	5
3.1. BCP 作成・平常時における運用推進の体制★	5
3.2. 緊急時における BCP の発動体制★	5
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★	5
4. 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、津】	6
4.1. 危機対応体制の設置	6
4.2. 災害・危機に関連する情報の収集	7
4.3. 情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ	7
4.4. 危機対応のための要員配置	7
4.5. 災害・危機に備えた運行計画・運行調整	8
4.6. 事業施設内の災害時リスク要因の排除	8
4.7. 非常持ち出し品の準備	9
4.8. 備蓄品の準備	9
4.9. お客様の安全確保のための対応	10
5. 危機発生直後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】	11
5.1. 危機対応体制の設置	11
5.2. お客様の安全確保・不安軽減のための対応	11
5.3. 事業施設・設備の被害状況・影響等の確認	11
5.4. 車内滞留・帰宅困難となったお客様への対応★	12
5.5. 従業員の安否・所在確認	13
6. 危機後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】	14
6.1. 営業継続の判断	14
6.2. 危機後の事業運営状況に関する情報発信	14
6.3. 財務的対応	15
6.4. 従業員の労務・雇用対応★	16
7. 確実な事業継続への備え	18
7.1. 事業中断の場合の損失額★	18
7.2. 損害保険の加入状況	18
7.3. 業務を実施するために必要な資源と代替案	18

7.4.	業務継続に必要な緊急連絡先（社外）	19
8.	危機後の復旧・回復・事業再開への取組	20
8.1.	復旧・回復の計画	20
8.2.	施設・設備の復旧	20
8.3.	営業運行再開に向けた情報発信	21
8.4.	営業回復に向けたプロモーション	21
8.5.	従業員とのコミュニケーション	21
	<チェックリスト>	22

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・危機が起こっても、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) 不通となっている公共交通機関の代替輸送を確実に提供し、非常時の地域の交通アクセスの維持に貢献する。
- (3) 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。
- (4) 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. 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、以下の通りです。

【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

2.1. 対象とする危機(大地震・津波)発生時のお客様への影響

災害・危機により発生する事象	お客様への影響
車両の損壊、津波による流出	車内の乗客の死傷
道路障害、通行規制等	目的地に行けない
	帰宅できない
	停車した車内での滞留
	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
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

2.2. 対象とする危機(大地震・津波)発生時の当社事業・従業員への影響

災害・危機により発生する事象	当社事業・従業員への影響
地震に伴う落石や土砂災害の発生	車両の損壊
	乗務員の死傷
津波による車両被害・流出	乗務員の死傷
	被災車両の修復・廃車、車両運用に支障
公共交通機関の不通、道路規制	営業車両の運行継続困難（目的地に行けない）
	乗務員・従業員の出勤困難
社屋、車庫・整備施設の損壊	従業員の死傷
	社屋での業務ができなくなる
	車両整備ができなくなる
燃油の在庫切れ、供給停止	車両の運行ができなくなる
予約のキャンセル、新規予約の消失	売上の減少
	財務状況の悪化
損壊した施設・設備の修復	修復費用の負担
地震による停電	
運行・業務システム障害	手作業による運行管理
社屋・整備施設等の電力供給停止	業務、整備等ができなくなる
E V車の充電停止	E V車の運行ができなくなる

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	貸切事業部長	
③ 関係部門代表者	部門	担当者
	営業	〇〇課長
	運行課	〇〇課長
	ガイド課	〇〇課長
	車両・整備	〇〇課長
	経理・人事	〇〇課長

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	貸切事業部長
② お客様対応責任者	営業課長	営業企画係長
③ 運行管理責任者	運行課長	運行課主任
④ ガイド管理責任者	ガイド課長	ガイド課主任
⑤ 車両・整備責任者	整備課長	整備課係長
⑥ 情報・広報責任者	管理課長	総務係長
⑦ 財務管理責任者	管理課長	経理係長
⑧ 労務管理責任者	管理課長	人事・労務係長
⑨ 復旧・復興責任者	貸切事業部長	運行課長

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★

本社・営業所の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	営業課長	〇〇 〇〇	
運行管理責任者	運行課長	〇〇 〇〇	
車両・整備責任者	整備課長	〇〇 〇〇	

4. 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、津】

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、災害発生前に予め以下の対応を行います。

4.1. 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】

本社ビル3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。

〇〇営業所（車庫） 事務所

4.1.1. 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・乗客に動揺・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">・本社・営業所所在地で大雨特別警報、記録的短時間大雨情報が発表された場合・本社・営業所所在地で警戒レベル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・本社・営業所付近の河川の水位が避難判断水位に達した場合

4.2. 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は以下の通りです。

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		
	〇〇電鉄	運輸部		
バス運行情報	〇〇県バス協会	事務局		
	〇〇バス	本社		

4.3. 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。

4.3.1. 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
予約台帳	1週間分を印刷、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

4.4. 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、営業所等）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。

4.5. 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、予め予約した旅行会社や団体に連絡し、予定通り運行するかどうかを確認します。

旅行を実施する場合は、災害・危機により予定したルートが通行できない場合の代替ルートを検討しておきます。

4.6. 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。

4.6.1. 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は以下の通りです。

浸水が想定される場所	土嚢・防水堤
バス整備ピット	入口に防水板・土嚢を設置

4.6.2. 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は以下の通りです。

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
本社営業所車庫	バス車両（40台）	〇〇が丘駐車場

4.6.3. 積雪・凍結リスクへの対応【雪】

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、融雪剤、冬タイヤ、チェーン等を準備します。

積雪・凍結リスク	リスク要因への対応
〇〇営業所内走路の積雪・凍結	営業所内走路に融雪剤散布

4.7. 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の非常持ち出し品は、以下のリストの通りです。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日等をチェックします。

非常持ち出し品	保管場所	確認日
現金	本社経理部	
預金通帳・公印	金庫	
予約台帳または予約の出力帳票	営業課	
損害保険証書	重要書類保管棚	
関係連絡先リスト	管理課、営業課	
ノートパソコン・タブレット	各部署	
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	運行管理者、各営業所	
小型プリンタ	管理課	

4.8. 備蓄品の準備

災害等による道路の閉鎖・通行制限により、運行再開までお客様が車内で待機する際に提供し利用いただけるようにするため、以下の日用品（消耗品、非常食、衛生用品、備品等）の備蓄品を確認・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、車載	
水（ペットボトル）	本	本社防災ロッカー、車載	
医薬品（応急手当用）		本社防災ロッカー、車載	
ポータブルトイレ	個	本社防災ロッカー、車載	
保温用アルミシート	個	本社防災ロッカー、車載	

4.9. 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。

4.9.1. 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

「4.2 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">・ 災害の状況、地域の被害状況・ 道路情報（通行止め、再開見込み等）・ 代替移動手段	<ul style="list-style-type: none">・ 車内アナウンス・ 添乗員、団体幹事への説明
地元自治体・運輸局	<ul style="list-style-type: none">・ 当社の被害状況・ 乗客の安否・ 緊急輸送に利用できる車両の情報	<ul style="list-style-type: none">・ 電話・ メール・ ファックス

4.9.2. 旅行中止、延期の奨励

災害・危機により運行障害が予想される時は、その情報をお客様に伝えて、道路が利用できるうちに早めに旅程を切り上げることを提言します。

災害の発生が想定されている日にかけて旅行する予定の団体に、状況を伝えて旅行を中止または延期の検討を促します。

5. 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。

5.1. 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・乗務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。

5.1.1. 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。

5.2. 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。

5.3. 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
運行管理システム		
車両		
整備ピット		
事業継続に必要な公共サービス	状況	確認
電力		
電話回線		
インターネット接続		

5.3.1. 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・車両の損壊がない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。

運行中の車両の状況は、乗務員に報告を促します。

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。

5.3.2. 電力・燃料の供給状況

電力や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。

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。

5.3.3. 漏水・浸水等の確認

水害、津波等の災害時には、駐車スペースや整備施設等に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、ただちに車両を安全な場所に移動します。

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。

5.4. 車内滞留・帰宅困難となったお客様への対応★

災害・危機の影響で旅程の途中で運行を打ち切ったため、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。

5.4.1. 移動支援

- ・ 運行している他の交通機関の案内

5.4.2. 滞在場所の提供

- ・ 車両を一時滞在用に提供
- ・ 停車位置の近くに宿泊施設または指定避難所等がある場合には、一時滞在の便宜供与を要請

5.4.3. 食料・水の提供

- ・ 車載の非常用飲料水を提供
- ・ 停車位置付近の商店・飲食店等で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

5.4.4. 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・ 道路情報（通行止め、再開見込み等）・ 代替移動手段	<ul style="list-style-type: none">・ 車内アナウンス・ 添乗員、団体幹事への説明
地元自治体・運輸局	<ul style="list-style-type: none">・ 当社の被害状況・ 乗客の安否・ 緊急輸送に利用できる車両の情報	<ul style="list-style-type: none">・ 電話・ メール・ ファックス

5.4.5. その他の対応

- ・ 外国人客には、通訳ガイドや添乗員に協力を求めてわかる言語で情報を提供。

5.5. 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。

5.5.1. 危機対応要員の配置・勤務指示

「5.5 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。

5.5.2. 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。

6. 危機後の対応【震、津、風、雨、雪、水、土、山、火、テ、健】

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。

6.1. 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。

□ 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

6.2. 危機後の事業運営状況に関する情報発信

災害時は、自社の営業状況の情報を継続的に発信します。

6.2.1. 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。

6.2.2. 予約客・旅行会社等への情報提供

予約のある団体や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団体が、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
予約のある団体	・ 営業状況に関する情報 ・ 通常営業再開見込み	・ 電話 ・ メール ・ ホームページ
旅行会社	・ 災害の状況 ・ 営業状況に関する情報 ・ 通常営業再開見込み	・ 電話 ・ メール ・ ファックス

6.2.3. 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。

6.3. 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休業、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	2,000 万円
金融機関（〇〇信用金庫）	緊急融資	3,000 万円
	利払いの一時停止	万円
	元本返済の期限延長	万円
取引先	買掛金支払猶予	20 万円
公的融資	小規模企業共済貸付	1,000 万円
その他		万円

6.3.1. 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、いつまで運行停止したり売上減少の状態が続いたら、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。

6.3.2. 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。

6.3.3. 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。

6.4. 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。

6.4.1. 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。

6.4.1.1. 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。

6.4.1.2. 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。

6.4.1.3. 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。

6.4.1.4. 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・減車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。

6.4.2. 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。

6.4.3. 休業期間中の従業員教育・訓練等の計画★

長期にわたり休業する場合には、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。

- 休業期間中は、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。
- 長期の休業・減車中の教育・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。

7. 確実な事業継続への備え

災害・危機で施設や車両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・危機後のお客様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。

7.1. 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カ月中断（運休）した場合の損失額は以下の通りです。

事業別	1カ月中断した場合の損失額
貸切バス事業	2,000万円
計	2,000万円

当社では災害・危機により1カ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2,000万円の現預金が必要です。

7.2. 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
火災保険(財物補償)	風水害による施設被害の修理費用	1億円	ABC損害保険
事業用自動車保険	風水害による車両の損害費用	車両時価額	ABC損害保険
同	バス乗客の傷害補償費用	無制限	ABC損害保険

7.2.1. 災害・危機後の部門・路線別の営業運行再開目標

部門	当日	翌日	()日後	1週間後	1カ月後
貸切バス	△	○			

○ 通常のサービス △ 限定的なサービス

7.3. 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 車両整備担当者 ガイド 	<ul style="list-style-type: none"> 大型二種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 ワンマン運行（ガイドなし）
建物	<ul style="list-style-type: none"> 社屋 	<ul style="list-style-type: none"> 臨時オフィスを設置し業務を継続
道具や情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 業務システム 	<ul style="list-style-type: none"> 復旧まで手作業対応
情報	<ul style="list-style-type: none"> 予約情報 	<ul style="list-style-type: none"> 事前に予約リストを印刷 手書き予約台帳で運用
設備	<ul style="list-style-type: none"> 車両 	<ul style="list-style-type: none"> 予備車両による運行 他社からの備車
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> 燃油（軽油） 	<ul style="list-style-type: none"> 災害が予想される時は事前に備蓄 突発的災害時は、緊急輸送支援用に燃油を確保
	<ul style="list-style-type: none"> 電気 	<ul style="list-style-type: none"> EV車両は常に運行終了後フル充電をしておく 停電時にはEV車両のバッテリーから電力を供給する

7.4. 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 自動車交通部	00-0000-0000	xxxxxxx@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	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△県バス協会	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△県観光推進機構	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
×××旅行	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
△△△トラベル	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇燃料	00-0000-0000	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000
〇〇〇銀行	00-0000-0000	xxxxxxx@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	xxxxxxx@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	xxxxxxx@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	xxxxxxx@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	xxxxxxx@email.com	〇〇 〇〇	〇〇 〇〇
			090-0000-0000	090-0000-0000

8. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組

8.1. 復旧・回復の計画

災害・危機による被害・影響が発生したら、「7.2.1 災害・危機後の部門・路線別の営業運行再開目標」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。

8.1.1. 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す。

8.1.2. 復旧・回復のスケジュール化

「7.2.1 災害・危機後の部門・路線別の営業運行再開目標」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。

8.2. 施設・設備の復旧

災害・危機により施設や車両・設備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・把握被災後の営業計画の作成設備業者、ゼネコン、車両メーカー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日後	<ul style="list-style-type: none">営業運行再開

8.2.1. 復旧工事資金の調達

災害・危機により施設・車両・設備等に被害・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）	火災保険（財物補償）	1億円
	事業用自動車保険（車両）	車両時価額
自己資金	利益剰余金	2,000万円
金融機関（〇〇銀行）	災害復旧対応特別融資	万円
公的融資	災害復旧貸付	万円
		万円
その他		万円

8.3. 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。

8.3.1. 予約団体・キャンセル団体への連絡

ウェブサイト等で市場一般に運行再開の情報提供をすることに加え、予約のある利用団体や災害の発生により予約をキャンセルした団体に個別に連絡します。こうすることにより、予約のある団体に安心感を与えるとともに、予約をキャンセルした団体に今後の再予約を促します。

8.3.2. 旅行会社への運行再開予定の連絡

旅行会社等に連絡し、営業運行再開を伝えます。

8.4. 営業回復に向けたプロモーション

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。

8.4.1. 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を特定します。災害後のマーケティングにおいては、観光需要以外の輸送ニーズのある法人等を重点ターゲットとして、営業運行を戻し、徐々に観光市場にマーケティング活動を広げます。

8.5. 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。

チェックリスト

危機・災害発生時、以下チェックリストに沿って対応します。

1. 危機の発生が間近に予想される時の対応

危機対応体制の設置

発生が想定される災害	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"> ・本社・営業所所在地で震度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・乗客に動揺・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"> ・本社・営業所所在地で大雨特別警報、記録的短時間大雨情報が発表された場合 ・本社・営業所所在地で警戒レベル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 ・本社・営業所付近の河川の水位が避難判断水位に達した場合

災害・危機に関連する情報の収集

情報システム・電子データ、通信機器のバックアップ

重要データの印刷・保管

危機対応のための要員配置

災害・危機に備えた運行調整

事業施設内の災害時リスク要因の排除

災害時危険物の固定・撤去・移動

土嚢・防水堤の設置【雨、水、津】

浸水想定場所からの車両等の移動【雨、水、津】

積雪・凍結リスクへの対応【雪】

非常持ち出し品の準備

備蓄品の準備

お客様の安全確保のための対応

想定される災害・危機と、それによる当施設およびお客様への影響に関する情報の提供

旅行中止、延期の奨励

2. 危機発生直後の対応

- 危機対応体制の設置
- お客様の安全確保のための対応
- 事業施設・設備の被害状況・影響等の確認

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
運行管理システム		
車両		
整備ピット		
事業継続に必要な公共サービス		
電力		
電話回線		
インターネット接続		

- 建物・設備・車両の被害状況
- 電力の供給状況
- 漏水・浸水等の確認
- 車内滞留・帰宅困難となったお客様への対応
 - 移動支援
 - 滞在場所の提供
 - 食料・水の提供
 - 情報の提供
 - その他の対応
- 従業員の安否・所在確認
- 危機対応要員の配置・勤務指示
- 帰宅困難な従業員の滞在場所確保

3. 危機後の対応

- 営業継続の判断

- 危機後の事業運営状況に関する情報発信
 - ウェブサイト等での発信
 - 予約客・旅行会社等への情報提供
 - メディア・広報対応

- 財務的対応
 - 当面の運転資金（現預金）の確認
 - 運転資金の確保（金融機関への報告・相談）
 - 保険会社への被害報告・保険金請求

- 従業員の労務・雇用対応
 - 当面の雇用・勤務に関する方針決定
 - 災害・危機に対応する従業員の勤務の扱い
 - 災害・危機により出勤できない従業員の勤務の扱い
 - 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・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
 - 従業員への連絡
 - 休業期間中の従業員教育・訓練等の計画

4. 危機後の復旧・回復・事業再開への取組

- 復旧・回復の計画
 - 復旧・回復の担当者・役割分担の決定
 - 復旧・回復のスケジュール化

- 建物・設備の復旧
 - 専門家による建物・設備の被害の調査
 - 復旧工事資金の調達
 - 復旧工事の発注
 - 破損した備品等の買い替え・補充

- 営業再開に向けた情報発信
 - 予約団体・キャンセル団体への連絡
 - 旅行会社等への営業再開予定の連絡

- 営業回復に向けたプロモーション
 - 営業回復プロモーション計画・商品企画

- 従業員とのコミュニケーション