

事業継続に関する 企業の連携訓練実施報告

— 事業継続への取組みの実効性向上のために —



平成23年 月 日

内閣府 防災担当

目次

はじめに　－ 事業継続に関する企業間の連携のすすめ　－	1
本資料の内容および活用	3
I 章. モデル訓練のテーマと事業継続に関する「気づき」	5
1. 1 今回のモデル訓練の概要	6
1. 2 テーマ1:災害時連絡体制および受発注業務	10
テーマ 1-1:災害時に関係先と連絡が取れる体制が築けるか！	12
テーマ 1-2:過去受注データに基づいた出荷は有効な方法か！	14
テーマ 1-3:手作業による受発注を実現するために、事前に決めておくべきことは！	16
1. 3 テーマ2:再開店舗の商品調達計画	18
テーマ 2-1:サプライチェーンで「共通化した優先商品」を選定することは可能か！	20
テーマ 2-2:受注量が出荷可能な量を上回った時の対応は！	22
テーマ 2-3:サプライチェーン全体で商品流通を円滑にするためのアイデアは！	24
II 章. モデル訓練における企画・実施のポイント	27
2. 1 連携訓練の概要	28
2.1.1 連携訓練の全体像	28
2.1.2 事務局の主な役割	30
2.1.3 連携訓練における問題点と工夫	32
2. 2 連携訓練の企画・準備	34
2.2.1 テーマの設定	34
2.2.2 参加企業の募集	40
2. 3 連携訓練の実施:ステップ1-被害想定の情報共有	44
2.3.1 被害想定(外部環境)の提示	44
2.3.2 被害想定(内部環境)の共有	49
2. 4 連携訓練の実施:ステップ2-要望・対応の情報共有	54
2.4.1 検討課題の提起	54
2. 5 連携訓練の実施:ステップ3-事業継続方針の相互理解	58
2.5.1 意見交換会の開催	58
2. 6 連携訓練のとりまとめ	63
2.6.1 アンケートの実施	63
2.6.2 次なる連携へ	65
<参考> 訓練について	67
1. 訓練の目的	68
2. 訓練の企画・実施における問題点	70
2.1 訓練全般に係わる問題点	70
2.2 連携訓練特有の問題点	71
3. 企業の連携形態	73

<付属資料>

1.	企業間連携の形態	1.1	企業間連携の形態例
2.	被害想定（外部環境）*	2.1	被害想定シナリオ
		2.2	震度分布図および交通規制図
		2.3	被害想定（震度6強）
		2.4	被害想定（震度6弱）
		2.5	被害想定（震度5強）
3.	被害想定（内部環境）	3.1	被害想定（内部環境）
		3.2	被害想定（内部環境）－記入例
4.	検討課題記入シート	4.1	検討課題シート
		4.2	検討課題シート－記入例
5.	意見交換会資料	5.1	意見交換のポイント資料例
6.	アンケート	6.1	アンケート（訓練目的）例
		6.2	アンケート（訓練企画）例

* 本資料の被害想定（外部環境）は、訓練用の想定であり、災害時に必ずこのような状態になるとは限りません。

はじめに — 事業継続に関する企業間の連携のすすめ —

企業の皆さまにおかれましては、事業継続への取組みを進めるとともに、その中で教育や訓練など実効性向上のために不断の努力をされていると存じます。

事業継続への取組みの主要な施策として、事業継続計画（以下、「BCP」と呼ぶ。）を策定している企業は、自社だけの対応ではその実効性確保に限界があることを認識されているものと承知しています。そして、万一の災害時には、取引先などと予め対応手順を定め、円滑なコミュニケーションを計れる環境作りが重要となってきます。

内閣府防災担当では、「事業継続ガイドライン」に基づき、皆さまにBCPの策定・運用を含め事業継続への取組みの重要性や主要な事項についてご案内しておりますが、取組みをより実効性あるものにしていくために、取引企業間の連携は極めて重要な意味を持つものと考えています。

企業間の連携を確認する手段の一つとして、複数の企業が参加する図上訓練（以下、「連携訓練」と呼ぶ。）があります。今回、実際に取引関係のあるサプライチェーンの企業の皆さまのご協力を得て、一定の条件のもとで試みに連携訓練（以下、「モデル訓練」と呼ぶ。）を実施しました。このモデル訓練は、BCPの有無に関わらず、事業継続に向けた取引企業の取組みを理解し、組織間連携の有効性や課題を「気づき」として引き出すことを主な目的としました。そのため、取引企業同士が被害想定を共有したり、課題に対する社内検討やフィードバックの時間を確保し、相互にコミュニケーションを図りながら段階的に訓練を進めるなどの工夫をしています。

本資料では、このモデル訓練の実施から得られた事業継続に関する「気づき」を紹介するとともに、今回のモデル訓練を一例として、皆さまが訓練を企画・運営される際の参考となる点を取りまとめました。

自社および取引先のBCPの実効性の向上を求める企業の皆さまに役立てていただければ幸いです。

なお、モデル訓練には、BCPをまだ作成していなかった企業も参加していましたが、BCPの重要性を理解され、BCP策定に意欲的に取り組むこととなった企業があることも重ねて付け加えさせていただきます。

是非とも、本資料を参考にいただき、貴社が、取引先との連携を通じて事業継続への取組みの実効性向上を図られることを期待しています。

参考情報：本資料の位置づけ

政府では、BCPの策定・運用の促進を図るため、平成22年6月に閣議決定された「新成長戦略」実行計画（工程表）において、2020年までに実現すべき成果目標として、BCPの策定率を、「大企業はほぼ全て、中堅企業は50%以上」と掲げました。その中の施策の一つが、本資料に示す連携訓練であり、その普及の効果として、BCP策定率の向上を期待しています。

BCP実態調査によると、BCPの策定率は、策定中の企業を含めると、大企業で約6割、中堅企業で約3割という状況です（平成21年11月現在）。

調査項目	大企業	中堅企業
①BCPの策定（問12）	・策定済：27.6% ・策定中：30.8%	・策定済：12.6% ・策定中：14.6%

参考情報：取引先との連携や訓練の実施状況

内閣府の「BCP実態調査」*1によると、各企業においては、取引先との連携は必要と考えていますが、複数企業の参加する連携訓練はあまり実施されていない状況にあります。

調査項目	大企業*2	中堅企業
①BCPの問題点はサプライチェーン内の調整であると思う（問12-13）	30.1%	19.1%
②防災・事業継続の机上訓練を実施したことがある（問33-1）	24.2%	10.8%
③複数の企業等が一同に参加する訓練について（問33-3）	<ul style="list-style-type: none"> ・参加した：12.7% ・必要性を感じるが、参加していない：61.2% ・必要性を感じない：23.6% ・無回答：2.5% 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加した：8.0% ・必要性を感じるが、参加していない：57.4% ・必要性を感じない：29.5% ・無回答：5.1%

本資料の内容および活用

<1. 本資料について>

- 連携訓練には様々な手法が考えられますが、その一つの試みとしてモデル訓練を実施した内容を報告するものです。その中で得られた事業継続に関する「気づき」とモデル訓練の企画・実施の手順等についてそのポイントを取りまとめております。

<2. モデル訓練について>

- 今回のモデル訓練は、首都直下地震を想定し、災害時に重要な食品・日用品の供給をテーマとして取り上げました。実際に取引関係のある小売業、卸売業、製造業などのサプライチェーンを構成する企業の皆さまにご協力いただき、取引企業間や一般に社会から要請されると想定されるシナリオを選定し、取引企業間の相互連携に重点を置いた総合的な図上訓練としました。
- モデル訓練では複数の企業が連携する場合、どのようなことが起こり得るかの予測の下、課題等を明確にしやすいように条件を設定した上で、事前課題やそのフィードバックを通じて相互理解を深める等の工夫をしています。
- 今回のモデル訓練は標準的な訓練を意味するわけではなく、連携のあり方やその効果を検討する上で必要と思われる要素を多く引き出すために、小売業から製造業まで広範囲の企業を対象として一定のルールを設定した上で実施したものです。したがって、皆さまが実際に訓練を企画する際は、自社の目的や対象範囲を十分勘案して、過度な負荷がかからない訓練を実施して下さい。

<3. 本資料の活用について>

- 手始めに2社間での連携訓練を企画することも有効です。自社のみでBCPを含む事業継続の取組みを検討するより、ずっと多くの「気づき」が得られると確信します。
- 企業の皆さまが、連携訓練のみならず個社訓練の企画・運営をする際にも、参考となる手法や工夫点として活用いただけることを期待しています。
- 本資料の付属資料は適宜簡略化したり、部分的に使用したり、実情に沿った形でご活用下さい。

<4. 事業継続に関する「気づき」について>

- モデル訓練から得られた事業継続に関する「気づき」は、これからBCPを作成する企業にとってBCPの理解を深めBCP策定の契機となります。既にBCPを作成している企業にとってもBCPを見直し、改善していく際に有効に活用できます。

I 章 モデル訓練のテーマと事業継続に関する「気づき」

- ・モデル訓練のテーマ、検討課題、および得られた事業継続に関する「気づき」等の例を具体的に示します。個社のみでBCPを検討する際に見落としやすい点を「気づき」として多く紹介しています。
- ・本章を読むことで、BCPにおける企業間連携の必要性や具体的な検討課題を理解する一助になります。

II 章 モデル訓練における企画・実施のポイント

- ・モデル訓練を例として、連携訓練における企画・実施の手順等のポイントを整理しています。
- ・本章の一連の流れを全て実施して頂く必要はありませんが、取引企業との連携を進めていく際に、参考となる手法や工夫点を多く紹介しています。

<参考> 訓練について

- ・訓練の目的や実施上の問題点を整理し、企業の連携の形態や訓練のあり方を整理しています。
- ・本項を読むことで、訓練の参加範囲、訓練手法の選定に参考となる考え方が多くあります。

付属資料

- ・モデル訓練で使用した被害想定（外部環境／内部環境）、検討課題シート等の資料の様式、記載例を添付しています。
 - ・これらの資料は、実際に訓練を行う際に適宜活用下さい。また、BCPをこれから作成する方にとっても参考となる資料です。
-

I 章

モデル訓練のテーマと 事業継続に関する「気づき」

企業同士が災害への備えとして事前に連携することにより、様々な災害イメージを共有し、対応策を確認しておくことが求められます。その連携を進めるための一つの手段として、「連携訓練」を企画し、今回、あるサプライチェーンの企業の皆さまのご協力を得て、一定の条件のもとで試みにモデル訓練を実施しました。

本章では、この「モデル訓練」におけるテーマ、検討課題、得られた事業継続に関する「気づき」等の例を具体的に示します。

個社のみでBCPの検討の際に見落とししやすい点を「気づき」として多く紹介しています。

本章を読むことで、BCPにおける企業間連携の必要性が理解できます。

1.1 今回のモデル訓練の概要

(1) 目的

- 本資料で紹介するモデル訓練は、BCPの有無に関わらず、事業継続に向けた取引企業の取組みを理解し、現状での組織間連携の有効性や課題を整理する目的で実施しました。(目的については、「参考 1.訓練の目的(68頁)」もご参照ください。)

(2) 参加企業

- 災害時に重要な食品・日用品を取り扱うサプライチェーンから、製造業、卸売業、物流業、および小売業の8社が参加しました。
- 参加企業のうち、BCPを策定している企業は少数であり、事業継続に対する取組の進捗や意識も様々でした。
- モデル訓練では、事務局となる中心企業*とその他の参加企業に区分し、最終消費者と直接接する小売業が中心企業となりました。
- 参加各企業が積極的に訓練に参加できるよう、訓練内での発言は、現実の取引条件としないものとししました。

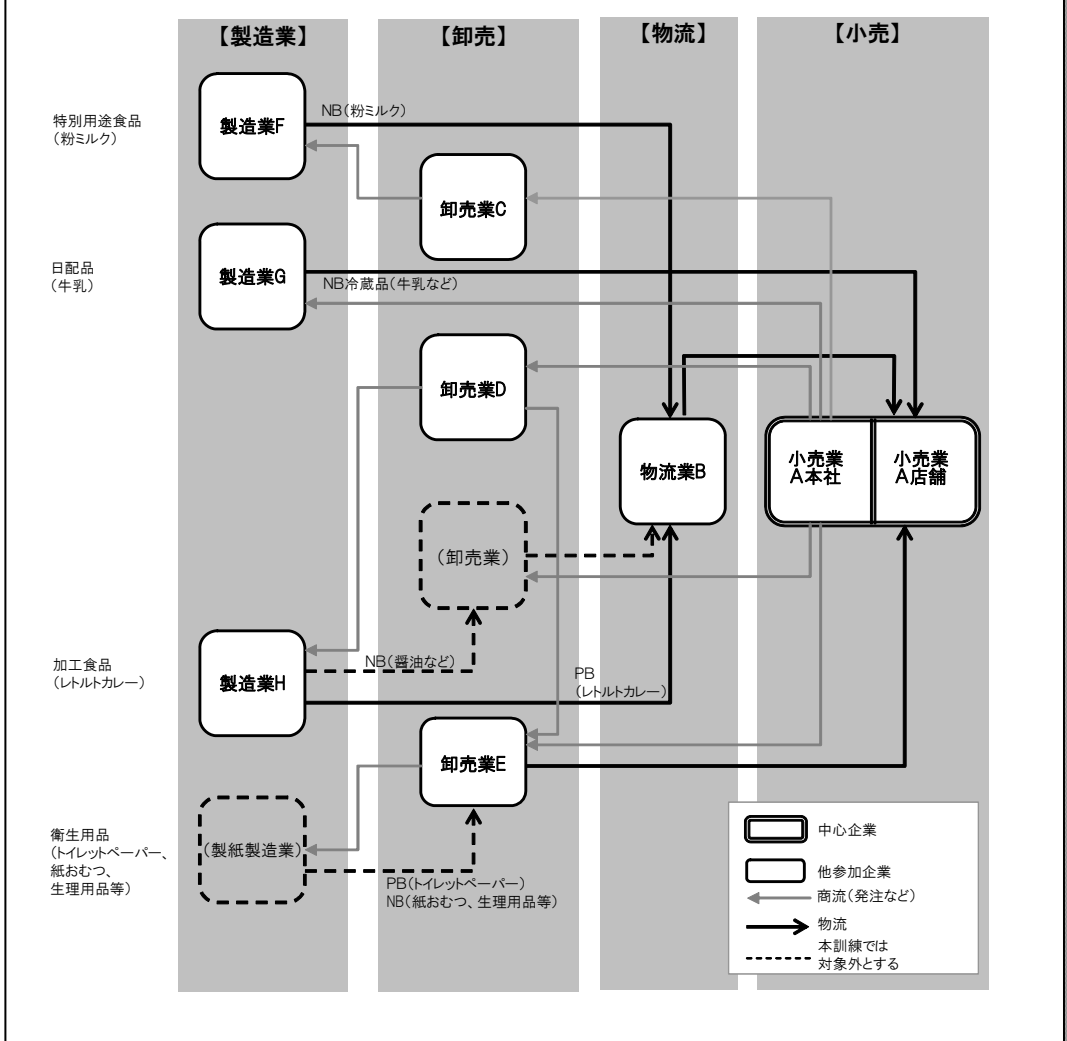
参考情報 : BCPがない場合の連携訓練

本資料では、BCPの整合性を確認することを目的とした連携訓練を解説しましたが、訓練を実施する際に必ずしもBCP等の文書が必要というわけではありません。

モデル訓練では、BCPを持たない企業が多く参加しましたが、実施していく中でBCPのイメージを作り上げていきました。したがって、連携訓練をBCP作成の契機とする、訓練で明らかになった課題を整理してBCPを作り上げる等、訓練を先行して実施し、BCP作成の意欲を高めるやり方もあります。

*連携訓練の主催者。事務局の役割を担い、訓練のテーマの設定や検討課題を提示したりします。

図ーモデル訓練のサプライチェーンモデル



(3)実施方法

- 複数の取引先と災害時の連携について確認する訓練であるため、参加企業は事前に時間をかけて十分な準備が必要でした。
- 参加企業間で、まず自社の状況を相互に情報共有し、次に共通の検討課題に対し意見を出し合い、最後に合同の意見交換会でお互いの考えを理解しあう、という3ステップで段階的に理解を深め合うことを、約1ヵ月かけて実施しました。

<ステップ1:被害想定の情報共有>

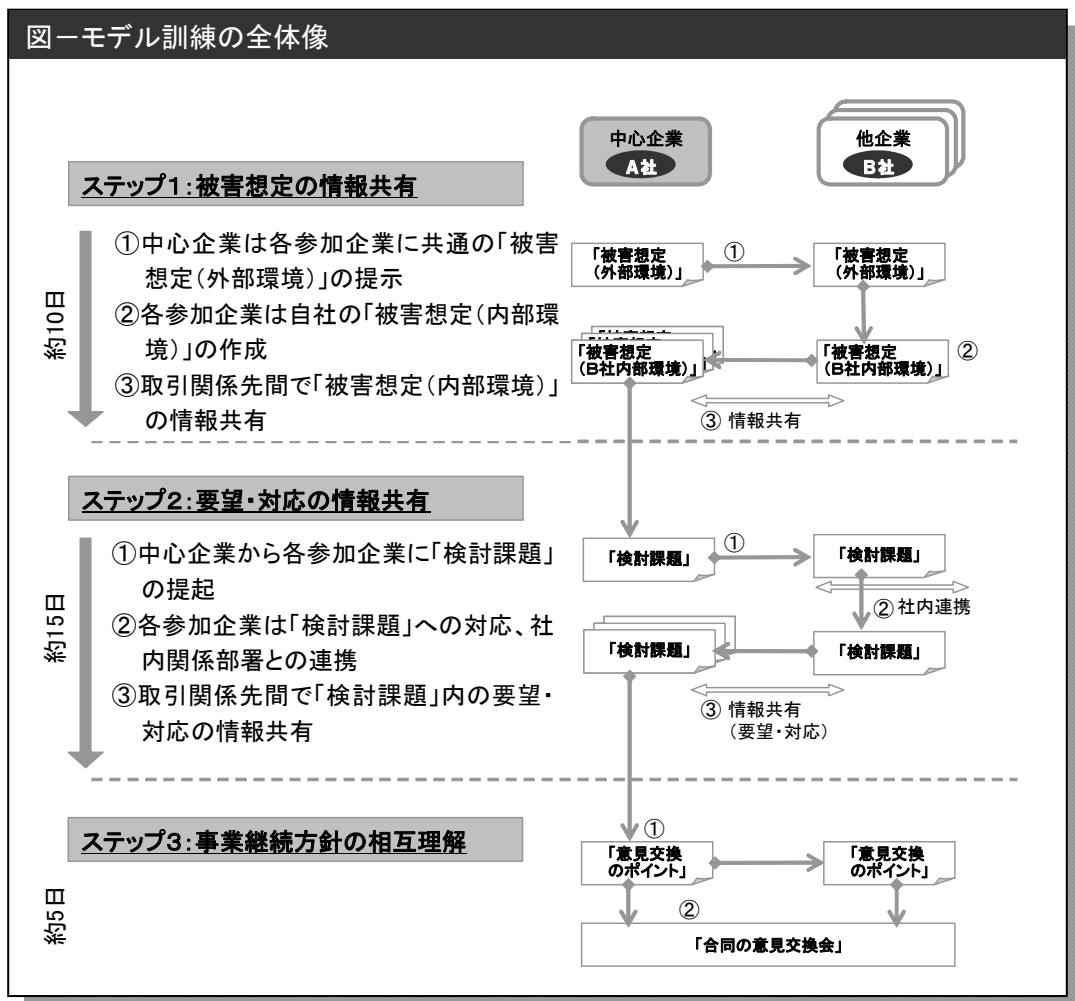
－自らの被害想定を考え、お互いに拠点・事業の状況を共有しました。

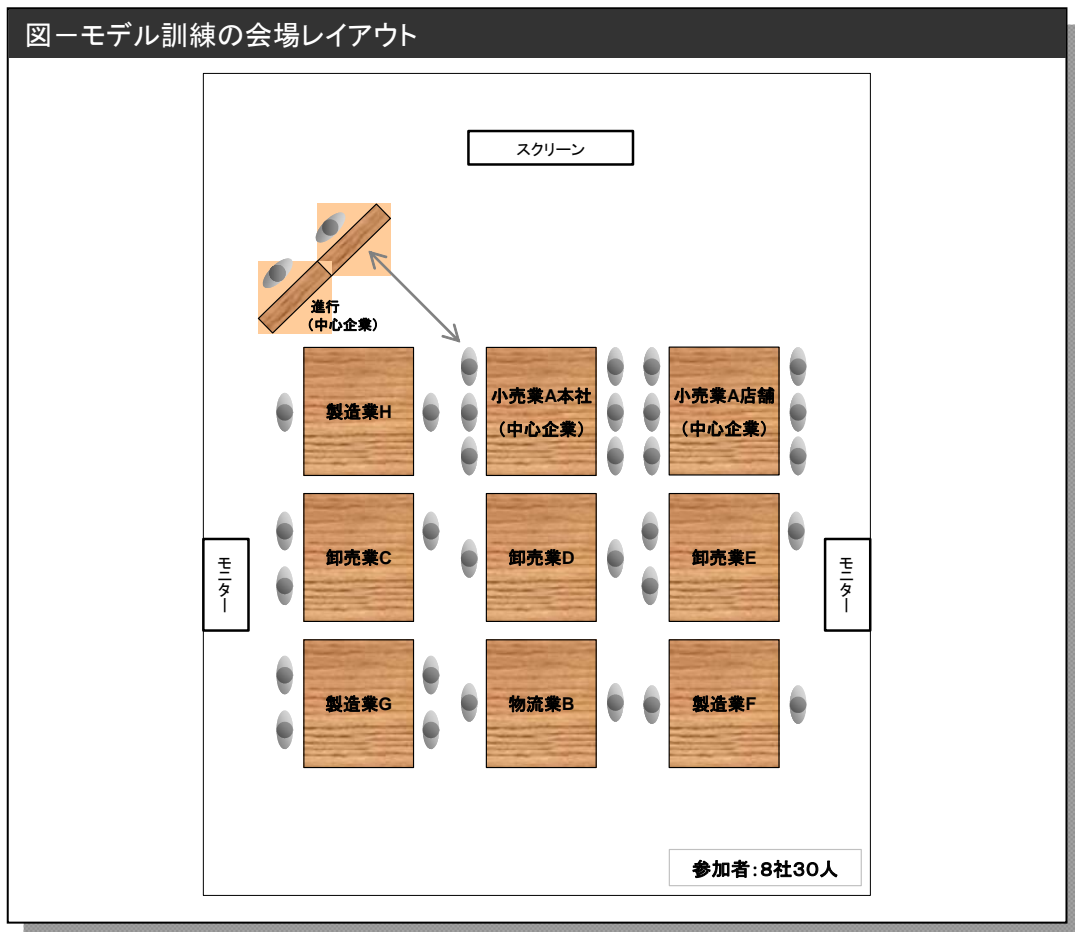
<ステップ2:要望・対応の情報共有>

－中心企業から提起される具体的な要望事項に対して、対応・要望の意見を出し合い、お互いに考えを共有しました。

<ステップ3:事業継続方針の相互理解>

－参加企業が活発な意見交換ができるよう、意見交換会は事業継続に関する「気づき」の発見を楽しむ場とし、お互いの理解を深めました。





(4) テーマ

- 訓練のテーマや検討課題は、各企業が持つ業務機能を連携させるために必要な事項としました。モデル訓練では、サプライチェーンが災害時でも機能するために必要な連携項目である、連絡体制、受発注業務、商品調達計画、相互支援体制を取り上げました。
- 事業継続に関する「気づき」を多く引き出せるよう、テーマや検討課題の具体的な内容は、各企業の業務機能のつながりを整理し、局面の状況を設定し、取扱商品の絞込み、さらに小売業の要望を加える検討プロセスを踏みました。

1.2 テーマ1：災害時連絡体制および受発注業務

テーマ1は、地震発生3日後の災害時の連絡体制および受発注業務とし、次表に示す3つのテーマについて意見交換を進めました。

テーマ1：災害時連絡体制および受発注業務（地震発生3日後）

- 都心部の被災地では広範囲な停電や通信回線の断絶により、システム障害や通信障害が生じています。
- 各社の本社や受注拠点の立地、情報システムやネットワーク環境に応じて、取引先間の連絡体制、受発注業務をどのように行うか検討して下さい。

(1) 被害想定(外部環境の概要)

- －地震発生3日後であり、世の中のインフラ機能も復旧活動に着手
- －震度6強の被災地中心のインフラ機能は依然停止
- －震度6弱では停電復旧、インターネットは復旧進行中
- －環状7号線以内は交通規制、その周辺は交通渋滞で、通行に長時間を要する
- －世の中の企業などは、自社社員の安否確認、被害確認がある程度落ち着き、業務の再開活動を進行中

(2) 被害想定(小売業Aの内部環境の概要)

- －交通規制内の店舗は在庫商品がつき、閉店
- －被災地周辺の店舗は店頭である商品のみで臨時営業
- －通信回線の障害などから、通常のEOS*発注は不可
- －本社は、復旧した通信ないしは、MCA無線、衛星電話で拠点間の相互連絡
- －小売業Aとしては、店舗の早期営業再開を目指すため、まずは、商品調達に必要な各取引先の状況把握、連絡体制の確立を試みている
- －この時点から代替手段で受発注業務を行わないと、店舗の商品がなくなることが危惧される

* EOS (electronic ordering system)：企業間で行われるコンピューターネットワークを利用した受注・発注システム

表一 意見交換会のテーマ

テーマ	内容
テーマ1: 災害時連絡体制および受発注業務（地震発生3日後）	
テーマ1-1	災害時に関係先と連絡が取れる体制が築けるか！
テーマ1-2	過去受注データに基づいた出荷は有効な方法か！
テーマ1-3	手作業による受発注を実現するために、事前に決めておくべきことは！

テーマ1-1

災害時に関係先と連絡が取れる体制が築けるか！

小売業Aの要望(検討課題)

- 災害時の第2順位以降の連絡先・連絡方法(代替の移転先を含む)を教えてください。



要望と回答のやり取りから、気づき
(考え方や対策状況のギャップ)

事業継続に関する「気づき」

現状(参加企業の対応)

■参加企業の回答例

<回答例①>

- ・本社機能は関西支店に移行するため、そちらに連絡して下さい。
- ・物流センターは、災害時の通信手段はありません。窓口を非被災地のセンターとしますが、選定に時間を要します。

<回答例②>

- ・災害時の連絡先は以下の順位を考えています。なお、本社にも衛星電話はありません。
- ・都内の耐震化された拠点の衛星電話、関東郊外の支店、関東の郊外の商品センター。

<回答例③>

- ・本社機能を生産工場に移行したいと考えていますが、まだ決まっていません。
- ・災害時に通信可能な連絡手段はありません。



■現状の整理

- ・災害時の通信手段の整備状況に差があります。
- ・代替拠点の候補はあるものの、活用方法までは明確となっていません。

事業継続に関する「気づき」(参加企業各社の声)

- 通常の現場である営業窓口を中心とした連絡体制を確立することが重要だと思います。
- 携帯メールは災害時の初動期の連絡手段として有効な手段だと思います。また、複数者に情報発信する際に有効です。但し、一方通行になりかねないので、自社の簡単な被害状況、連絡拠点の変更などを関係者に通知するためなど、特性を理解した上で有効に活用すべきと考えます。
- 本格的な情報連絡としては、「被災地外にある自社と取引先の双方の拠点」の間で、相互に十分な連絡を取り合うことが大切だと考えます。
- 安否確認システム（携帯メール）や災害時に情報共有するホームページを介したサプライチェーン共有の連絡基盤があると、より迅速かつ効果的に情報共有ができると思います。



今後の連携に向けて(参加企業全体の声)

- 緊急時の連絡手段の確保は相互連携の第一歩であり、現段階で準備できる手段を確認し、その連絡先や連絡番号等の共有をしていきたい。
- 活動拠点が定まるまでの初動時には、携帯電話が有効です。取引先の複数の担当者同士、個人対個人で連絡が取れるように、携帯電話および携帯電話のメールアドレスを把握しておきたい。
- 災害時の連絡手段にはその媒体により特徴があり、目的や使用者・使用時期を明確にし、その活用方法をサプライチェーン全体で深めていきたい。
- 携帯メール等を含めた連絡網を作成し、サプライチェーン全体で訓練を実施してみたい。

テーマ1-2

過去受注データに基づいた出荷は有効な方法か！

小売業Aの要望(検討課題)

- 取引先との受発注システム(EOS発注)が復旧するまで、店舗側からの発注は停止します。したがって、非被災地の店舗に対しては、過去の受注データと同商品、同数量を納入して下さい。



要望と回答のやり取りから、気づき
(考え方や対策状況のギャップ)

事業継続に関する「気づき」

現状(参加企業の対応)

■参加企業の回答例

<回答例①>

- ・出荷データとして適用するシステムはありますが、出荷拠点数や対象商品を絞り込まないと対応は困難です。

<回答例②>

- ・受注データは保存されており、そのデータに基づき出荷することは可能。ただし、手作業によるインプット作業が必要で、その要員の確保が問題である。

<回答例③>

- ・出荷するためには、新たな受注データ作成が必要であり、小売業Aの要望とおり、自動的な出荷はできません。



■現状の整理

- ・過去の受注データは多くの企業がシステムから読み出せます。
- ・出荷のためには、受注データを再作成しないと出荷できません。
- ・受注が必要となるデータの再作成のためには、手作業等各種問題があります。

事業継続に関する「気づき」(参加企業各社の声)

- 複数の他小売業から同様な要請が来た場合、対応が困難となります。
- 卸売業を介している製造業には、小売業Aからの過去の受注データがありません。
- 阪神・淡路大震災時に連絡が取れない得意先に対し、商品の送り込みを行なったことがあります。

**今後の連携に向けて(参加企業全体の声)**

- 受発注システムが機能していない段階で、過去受注データに基づいた出荷は、非被災地の店舗への商品供給の緊急対策としては、有効な手段ですが、明確なルールとサプライチェーン内への周知方法を検討していきたい。
- 受注側の企業としては、アイテム数の絞込み、受注データの再作成、手作業要員の確保など諸問題があります。今後は、これらの諸問題の検討を進めていきたい。

テーマ1-3

手作業による受発注を実現するために、事前に決めておくべきことは！

小売業Aの要望(検討課題)

- 被災地に対しては、手作業(エクセルファイルのメール送信、FAX等のやり取り)による方法で商品を発注しますが、対応可能ですか。



要望と回答のやり取りから、気づき
(考え方や対策状況のギャップ)

事業継続に関する「気づき」

現状(参加企業の対応)

■参加企業の回答例

<回答例①>

- ・出荷対応は可能ですが、伝票出力ができません。さらに、支払いデータの生成もできません。

<回答例②>

- ・エクセルファイルを手作業で入力することで出荷は可能となります。ただし、入力要員の確保が問題です。

<回答例③>

- ・エクセルデータが来ても、手作業での対応量は限界があります。



■現状の整理

- ・物理的には出荷可能な仕組みですが、手作業の発生に見合う要員の確保が困難です。
- ・支払いデータが作成できず、請求・支払い方法が不明確です。

事業継続に関する「気づき」(参加企業各社の声)

- 受発注の対応は物理的に可能ですが、優先商品の絞込みによる効率化は必要だと考えます。
- 手作業だと受注順に出荷伝票を作成し、その都度の出荷となるため、受注全体でバランスの取れた商品供給をすることができません。
- 手作業を含め、何らかの形で受注業務を継続しないと、被災地支援の社会的責任を果たす上で努力不足と受け取られることを懸念します。
- 取引先等の債権者への支払いルール・手順についても自社のBCPで検討しておく必要があると思います。
- 賞味期限が多少過ぎても、安全が保証される商品を廃棄するのはもったいないと思います。逆に、停電で冷蔵が切れていた商品は、賞味期限を過ぎなくても安全性の問題があります。災害時に安全性を考慮した食品供給には多くの課題があります。
- 災害時の支払いについて、遅延するとキャッシュフローなどで取引先に影響が出る場合もあります。



今後の連携に向けて(参加企業全体の声)

- 手作業による受発注業務は、事前にそのルールを定めておかないと現状では混乱を招き、対応できる受発注業務量の限界が低くなります。限界量をもとめ、事前にルールを作っていくたい。(ルールとは、発注のためのフォーマットの共通化、必要な指示項目の整理など)
- さらに、このルールを他の小売業を含めた流通業界の中で、広く共有することを考えていきたい。

1.3 テーマ2：再開店舗の商品調達計画

テーマ2は、地震発生1週間後に再開する店舗の商品調達計画とし、次表に示す3つのテーマについて意見交換を進めました。

テーマ2:再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

- 交通規制が一部解除され、その地域に所在する店舗3店について翌々日の再開(本格営業)が決定されました。
- これらの店舗に対し粉ミルク、牛乳、レトルトカレー、トイレトペーパー、紙おむつ、生理用品の当面必要な商品確保の計画を立てて下さい。

(1)被害想定(外部環境の概要)

- －地震発生7日後であり、世の中のインフラ機能は本格復旧
- －震度6強の被災地中心は停電、インターネットは復旧
- －震度6弱のインフラ機能は概ね復旧
- －交通規制区域は若干縮小するものも、未だ交通渋滞は継続
- －世の中の企業なども、災害復旧活動とともに限定された範囲で業務再開

(2)被害想定(小売業Aの内部環境の概要)

[店舗]

- －交通規制内の店舗は在庫商品がつき、閉店
- －被災地周辺の店舗は店頭である商品のみで臨時営業
- －交通規制が解除された区域の店舗、被災地周辺で臨時営業中の店舗は、本格営業に向けて、商品調達を本格的に開始
- －被災地の住民は通常生活へ復帰を望んでおり、早期の店舗再開を切望

[本社]

- －本社は、通常の業務体制に復帰中、受発注システム・通信手段等は復旧
- －小売業Aとしては、店舗の本格営業再開を目指し、災害時に必要な商品を中心に商品調達を計画中
- －非被災地の店舗は通常通りの品揃え、再開店舗は一時的に需要が高まると予測
- －卸売業、製造業に対し出荷可能量、また発注量の数量を確保できない場合、どのような対応になるかを確認中

表一 意見交換会のテーマ

テーマ	内容
テーマ1: 災害時連絡体制および受発注業務（地震発生3日後）	
テーマ2-1	サプライチェーンで「共通化した優先商品」を選定することは可能か！
テーマ2-2	受注量が出荷可能な量を上回った時の対応は！
テーマ2-3	サプライチェーン全体で商品流通を円滑にするためのアイデアは！

テーマ2-1

サプライチェーンで「共通化した優先商品」を選定することは可能か！

小売業Aの要望(検討課題)

- 災害時において、被災地店舗に供給する優先商品(アイテム)を決めていますが、消費者のニーズを優先し、アイテムは多種類となっています。
- サプライチェーン内で優先商品を共有したいと思いますが、優先商品の考え方を教えてください。

要望と回答のやり取りから、気づき
(考え方や対策状況のギャップ)

事業継続に関する「気づき」

現状(参加企業の対応)

■参加企業の回答例

<回答例①>

- ・優先商品をカテゴリーで選定しています。

<回答例②>

- ・自社の主力商品を優先商品と考えている。

<回答例③>

- ・優先商品の絞込みはしていません。今後の検討課題と考えています。

■現状の整理

- ・優先商品の絞込みの必要性は共通認識としてあり、考え方は小売、卸売、製造業で様々です。
- ・小売業としては、多くの品目を優先商品として選定しています。

事業継続に関する「気づき」(参加企業各社の声)

- 各社は、優先商品を決めている企業と、決めていない企業と、取組みの差はあるものの、優先商品のイメージを持っています。
- 小売業Aとしては、プライベートブランド商品が確保できなければ、代替商品としてナショナルブランドを確保できれば問題ありません。
- 優先商品は季節や地域による特徴があり、柔軟な商品選定が必要と思われます。
- 優先商品は、災害時に供給可能な商品を選定することが大前提と考えます。
- 過去の大規模地震時の被災の程度、経過時間に伴う需要の変化（品目、量）を分析する必要があります。また、優先商品は行政からの緊急物資の要請の影響を受けることも考えなければいけないと思います。



今後の連携に向けて(参加企業全体の声)

- 小売業、卸売業、製造業など業態により優先商品の選定基準は異なる部分があります。まずは、各企業が考えている優先商品のリストを情報共有し、相互認識することから始めていきたい。
- 相互認識した後に、経過時系列での品目、量についても議論していきたい。

テーマ2-2

受注量が出荷可能な量を上回った時の対応は！

小売業Aの要望(検討課題)

- 通常発注している商品の数量確保と納入を最低限行って下さい。
- ただし、複数の取引先からの発注が集中し、その発注量が出荷可能な量を上回った時は、貴社内で商品の緊急配分を行い、出荷対応状況を迅速に情報提供して下さい。



要望と回答のやり取りから、気づき
(考え方や対策状況のギャップ)

事業継続に関する「気づき」

現状(参加企業の対応)

■ 参加企業の回答例

<回答例①>

- ・受注順の処理となるので、逼迫する商品については、受注順の処理を保留して、対策本部長の判断により出荷配分を決定します。

<回答例②>

- ・本社営業部門で配分の方針を決定します。その方針に基づき、支社営業部門が具体化し、営業窓口を通じて状況を報告します。

<回答例③>

- ・災害時で混乱しているため、発注量を確保できるかわからない。出荷状況の報告のみは最善を尽くします。



■ 現状の整理

- ・判断者までは決まっている企業はありますが、出荷対応の方針まで決まっている企業はありません。
- ・判断者が決まっていない企業は対応が遅れる可能性があります。

事業継続に関する「気づき」(参加企業各社の声)

- －現状ではルールがないため、ケースバイケースで対応しなくてはなりません。円滑な判断のためには、災害時に出荷配分を決める基準が必要と考えます。
- －平時の取引実績で、各お客様へのお荷量を配分することが現実的な方法です。
- －既存在庫を他の小売業に提供することはできませんが、非被災地への供給を減らしてでも商品を集め、被災地に優先的に商品を提供する姿勢も大切だと考えます。
- －被災地のニーズに応えられるよう、供給の配分に関しては、政府の指導等を期待するのではなく、個社で自律的に判断する必要があると思います。
- －優先商品については在庫量を積み増しする努力も必要ですが、日用品業界は市場競争が激しく、1社だけで在庫量を積み増しすることは難しいと考えます。
- －災害時の商品供給の協定を強く要請することは、サプライヤーにとって厳しい条件であり、それによって通常の営業活動が消極的になる等の支障が出ることもあります。また、実際の災害時に小売業はサプライヤーからの商品供給を当てにし過ぎることも心配します。



今後の連携に向けて(参加企業全体の声)

- 災害時の出荷量の配分については、各社の事業戦略や経営方針にかかわる事項でもあり、事前にその内容を取り決めることは困難です。しかしながら、お互いの情報交換を通じて、非被災地の供給分を減らしてでも、被災地に必要な数量を供給できるような体制を構築していきたい。
- 小売業として、出荷の可否の情報、特に出荷不可の情報については、すぐに代替調達先を探さなければならないので、サプライチェーン内で迅速に情報伝達する仕組みを作っていきたい。

テーマ2-3

サプライチェーン全体で商品流通を円滑にするためのアイデアは！

小売業Aの要望(検討課題)

- 小売業Aの店舗への配送が困難、倉庫内の散乱で出荷できないような状況であれば、その整理と出荷作業に物流車両を差し向けることも考えます。そのためには、どのような条件がありますか。
- その他、サプライチェーン内で相互支援できることはありますか。



要望と回答のやり取りから、気づき
(考え方や対策状況のギャップ)

事業継続に関する「気づき」

現状(参加企業の対応)

■参加企業の回答例

<回答例①>

- ・災害時であり出荷量に限りがあるため、小型車の支援を希望します。ただし、連絡なしに、突然、支援車両が来ても、現場は対応できません。

<回答例②>

- ・代替出荷の場合は、既存の得意先との調整がとれ、受け取り時間、車両サイズが調整できると、出荷可能となります。

<回答例③>

- ・被災地周辺に第二物流倉庫を用意することが可能です。サプライチェーンで共有できるかは不明です。



■現状の整理

- ・車両支援時には、車番等、車両サイズ、車両の種類、取引時間などを事前連絡してもらわないと対応が困難です。
- ・中間物流基地の設置や業者の共有などは、実現可能か不明です。

事業継続に関する「気づき」(参加企業各社の声)

- 支援車両を差し向ける際には、車両情報等の事前連絡が必要だと考えます。
- 中間物流基地は自社の商品輸送のための拠点であり、サプライチェーン内の共有拠点にすぐに切り替えることは難しく、災害時の活用方法は予め検討した方が良く考えます。
- 共同輸送や中間物流基地の共有は、災害状況によって対応が大きく異なるため、調整窓口を設定しておくのみでも十分だと思います。

**今後の連携に向けて(参加企業全体の声)**

- サプライチェーン内で、支援車両や交通情報の共有などを含め、相互に支援と受援が可能な体制を築いていきたい。
- 災害時には、取引先にどのような支援ができるのかを把握するために、先遣隊を派遣することにしたい。

II章

モデル訓練における企画・実施のポイント

本章では、「モデル訓練」を例として、「連携訓練」における企画・実施の手順等のポイントを整理しています。本章の一連の流れを全て実施して頂く必要はありませんが、取引先との連携を進めていく際に、参考となる手法や工夫点を多く紹介しています。

各項に対し「ポイント」と「ヒント」という項目を設けています。「ポイント」は、その項の目的や概要を示し、「ヒント」は、連携訓練を簡便に行う工夫や初めて企業間連携を確認する際の要点を示しています。

2.1 連携訓練の概要

2.1.1 連携訓練の全体像



ポイント

今回のモデル訓練では、中心企業とその他の参加企業に区分し、中心企業が事務局となり、訓練を進めていきました。

■企画・準備

中心企業はテーマ、参加企業範囲、被害想定、および検討課題等を設定しました。

■実施

モデル訓練は、参加企業同士が徐々に連携を深めていけるよう、「被害想定の情報共有」、「要望・対応の情報共有」、「事業継続方針の相互理解」と3ステップに分け、約1ヶ月をかけて実施していきました。



ヒント

◆ このステップを一度に行う必要はなく、1ステップのみでも可能ですし、時間をかけて徐々に連携を深めていきましょう。

(1)ステップ1:被害想定の情報共有

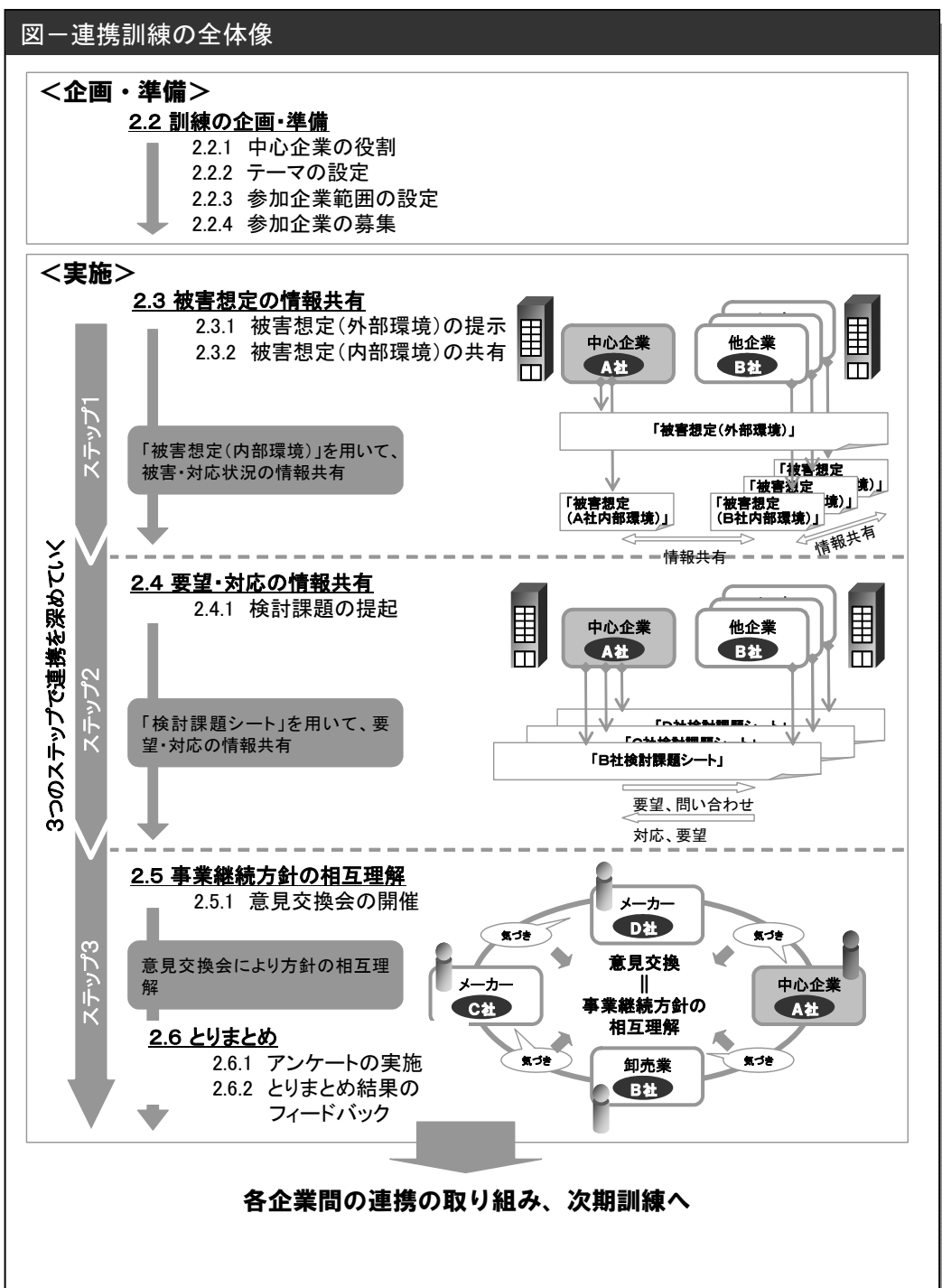
- 参加各企業が自ら「被害想定（内部環境）」を作成し、取引関係先と情報共有しました。
- ここで、災害時のお互いの状況が確認でき、自社および取引先の事業にどのような影響があるかが浮かび上がってきました。

(2)ステップ2:要望・対応の情報共有

- 中心企業が提起したテーマ・検討課題に対して、参加各企業と要望・対応について情報共有しました。
- ここで、事業継続のために、自社および取引先のお互いに不足していることや調整すべき事項が明確になりました。

(3)ステップ3:事業継続方針の相互理解

- 上記の検討経緯を踏まえ、整理された事業継続に関する「気づき」を基に合同の意見交換会を開催しました。一堂に会することでより具体的な意見交換が可能となり、サプライチェーンとしての事業継続に対する現状が相互理解でき、多くの「気づき」が得ることができました。



2.1.2 事務局の主な役割



ポイント

- 連携訓練では、テーマ、検討課題等の内容を定め、参加各企業との訓練資料のやり取りなどを行う事務局が必要であり、モデル訓練では小売業が事務局を担いました。
- 事務局となった小売業は、モデル訓練を通して、事業継続の取組に関する問題点や方向性が認識でき、自社の取組を推進させる契機となりました。



ヒント

- ◆ 本資料・付属資料を活用し、訓練内容を簡素化することで、企画・準備期間を短縮することは可能です。

表－事務局作業のまとめ

段階	主な役割
訓練の 企画・準備	①訓練内容の設定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練テーマの設定（局面、業務、サプライチェーンの範囲） ・ 共通の前提条件の設定（被害想定（外部環境）） ・ 個別課題の設定
	②参加募集 <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加企業の募集、挨拶回り ・ 事前説明会の開催
訓練の実施	①各種資料のやり取り <ul style="list-style-type: none"> ・ 被害想定（外部環境）の提示 ・ 被害想定（内部環境）の作成依頼、集約および情報共有 ・ 検討課題の提示、集約およびとりまとめ
	②意見交換会の開催 <ul style="list-style-type: none"> ・ 会場の確保および参加企業への案内 ・ 必要な資機材、資料の準備 ・ 意見交換会の司会、進行
とりまとめ	①アンケートの実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ アンケートの集約および情報共有
	②フィードバック <ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練結果のとりまとめおよび情報共有 ・ 問題点への対応方針の共通認識（今後の連携の進め方等）

具体的には

- モデル訓練では、食品および日用品の小売業者が中心企業となりました。この企業は、危機管理部署が中心となり、関連部署の多角的な考えを訓練内容に組み込むためにプロジェクトチームを編成しました。
- 中心企業のプロジェクトチームは、1~2週に1回程度の定期的な打合せを重ね、企画・準備に約3.5ヶ月（10回程度の打合せ）の期間を要しました。

参考情報：各種資料のやり取り

- 中心企業は他の参加企業と各種資料のやり取りを行っていきます。参加企業が少数の場合や情報共有先が異なる場合は、インターネットメールでのやり取りが有効です。一方、情報共有先が共通の場合や参加企業が多数となる場合は、専用ホームページの活用が効率的です。
- 訓練で取り扱う情報は参加者限りのものとし、部外に漏れないよう慎重に管理することが重要です。必要に応じて、参加企業間での守秘義務契約の締結も考えます。
- インターネットメールで資料のやり取りを行う際、ファイル読み取り時のパスワード設定や、複数企業宛のメールの宛先をBCC設定する等、情報セキュリティーに十分な注意を払う必要があります。

2.1.3 連携訓練における問題点



ポイント

- 連携訓練を企画・準備、実施していくためには、様々な問題点があります。
- モデル訓練では、訓練の前提条件、企業情報の開示、顧客・同業他社への配慮、取引への不利益などの問題点を解決するために、訓練方法を工夫しました。

様々な問題点の詳細は、「<参考> 2. 訓練の企画・実施における問題点」に訓練全般に係るもの、連携訓練特有のものとして例示しています。

具体的には

モデル訓練を円滑に進めるために、以下の点を工夫しました。

表一 連携訓練特有の問題点およびモデル訓練での工夫点

<問題点①> 訓練の前提条件が揃わない

<工夫点およびその成果>

- 参加者を中心企業と他の参加企業とに区分しました。
 - ⇒小売業が中心企業となったことで、訓練の必要性や効果が理解でき、参加企業の募集が比較的円滑に進みました。
- サプライチェーンの物流、商流の連携を図化しました。
 - ⇒参加企業との相互依存関係が徐々に明確になっていきました。
- 被害想定（外部環境）は中心企業が最も影響を受ける災害とし、それに応じた被害想定（内部環境）を各企業が作成しました。
 - ⇒各企業が共通の前提条件の下で訓練を進められた。また、被害想定（内部環境）は同フォーマットを用い、各企業の対応を横並びにみることができました。
- 「検討課題シート」への対応は、事前に必要な検討期間を設定し、参加各企業内の関連部署と連携する機会を設けた。また、意見交換会は代表者のみの出席としました。
 - ⇒多くの社内関連部署と連携が図れ、部署独自の情報、考え方のすりあわせができ、社内でのBCPの取組み体制ができました。

具体的には

表一 連携訓練特有の問題点およびモデル訓練での工夫点

<問題点②> 企業情報を出せない

<工夫点およびその成果>

- 被害想定の情報共有、要望・対応の情報共有、事業継続方針の相互理解と3段階に分けて連携を深めていきました。
 - ⇒BCPがなくとも、自社および取引先との事業継続の方向性を確かめながら、検討が進められました。
- 「気づき」の発見を楽しむ意見交換会の場としました。
 - ⇒解決策を求めない方針としたため、在庫情報などの営業情報を訓練内で使用する必要がありませんでした。

<問題点③> 顧客、同業他社への配慮など

<工夫点およびその成果>

- サプライチェーンモデルの範囲を限定し、同じ商品を取り扱わないものとししました。
 - ⇒競合他社への配慮がいらす、本音の発言ができました。
- 「検討課題シート」に要望欄を設けた。中心企業と他の参加企業が相互に意見が言えるものとししました。
 - ⇒中心企業からの要望のみでなく、相互に意見が言える訓練となりました。
- 「被害想定（内部環境）」に事業継続の方針を含め、取引先間で情報共有しました。
 - ⇒災害時の顧客や取引先の対応、考え方が明らかになりました。
 - ⇒自社としてやるべきこと、取引先のためにやるべきことが浮き彫りになりました。

<問題点④> 訓練不参加による取引への不利益の懸念

<工夫点およびその成果>

- 「気づき」の発見を楽しむ意見交換会の場としました（再掲）。
 - ⇒訓練内での発言は、災害時の取引条件を強要しないことを確約することで、顧客・取引先に対しても、本音を正直に発言することが可能となりました。

2.2 連携訓練の企画・準備

2.2.1 テーマの設定

(1)局面の設定



ポイント

- 災害後の状況(被害想定)を時系列で整理するために、主要なライフラインである電気、通信、交通機関の復旧点を局面として設定しました。
- モデル訓練では、段階的な業務再開の対応を検証するために、中心企業の主要拠点が所在する地域の「①電気が復旧した時点」、「②通信設備が復旧し、道路の交通規制が一部解除された時点」の2つを局面として設定しました。



ヒント

- ◆ 以下に示す全ての局面を検討するのではなく、まずは、業務再開の対応を検討するために、災害発生数日後の「電気が復旧した時点」から検討していくことが良いでしょう。
- モデル訓練で使用した被害想定(外部環境)は、電気・通信・交通機関等の被害・復旧状況を時系列で整理し、表で示すように電気・通信・交通機関の復旧時点5局面を設定しました[付属資料2.被害想定(外部環境)参照]。
- また、被害想定(内部環境)もこれらの局面にあわせて変化するため、参加企業は、同局面のものを作成しました[付属資料3.被害想定(内部環境)参照]。
- 業種によっては、出荷、決済等の時限性の業務があるため、各局面の曜日、日時についても設定しました。
- モデル訓練で使用する局面は、中心企業の主要拠点が所在する震度6弱の地域を基準とし、また後述するテーマも考慮した上で、以下の2局面としました。
 - ①電気が復旧した時点 ; 災害発生3日後
 - ②通信設備が復旧し、道路の交通規制が一部解除された時点 ; 災害発生1週間後

表一モデル訓練での局面の設定

局面	想定時期	ライフライン復旧状況 (中心企業の主要拠点の所在地;震度6弱を基準)	訓練
局面①	当日	大規模地震発生当日	
局面②	3日後	電気、インターネットが復旧した時点	◎
局面③	1週間後	通信(固定・携帯電話)が復旧した時点 道路交通規制が一部解除された時点	◎
局面④	2週間後	道路交通規制が一部解除された時点	
局面⑤	1ヵ月半後	鉄道等の交通機関が復旧した時点	

(2) テーマの設定

ポイント

- 参加各企業が共通のテーマを検討するために、各企業の持つ業務機能の依存関係を整理し、災害時に大きく影響を受ける連絡体制、受発注、商品調達をテーマとして選定しました。

ヒント

- ◆ まずは、自社と取引先との担当者間や拠点間の災害時の連絡体制をテーマとしましょう。

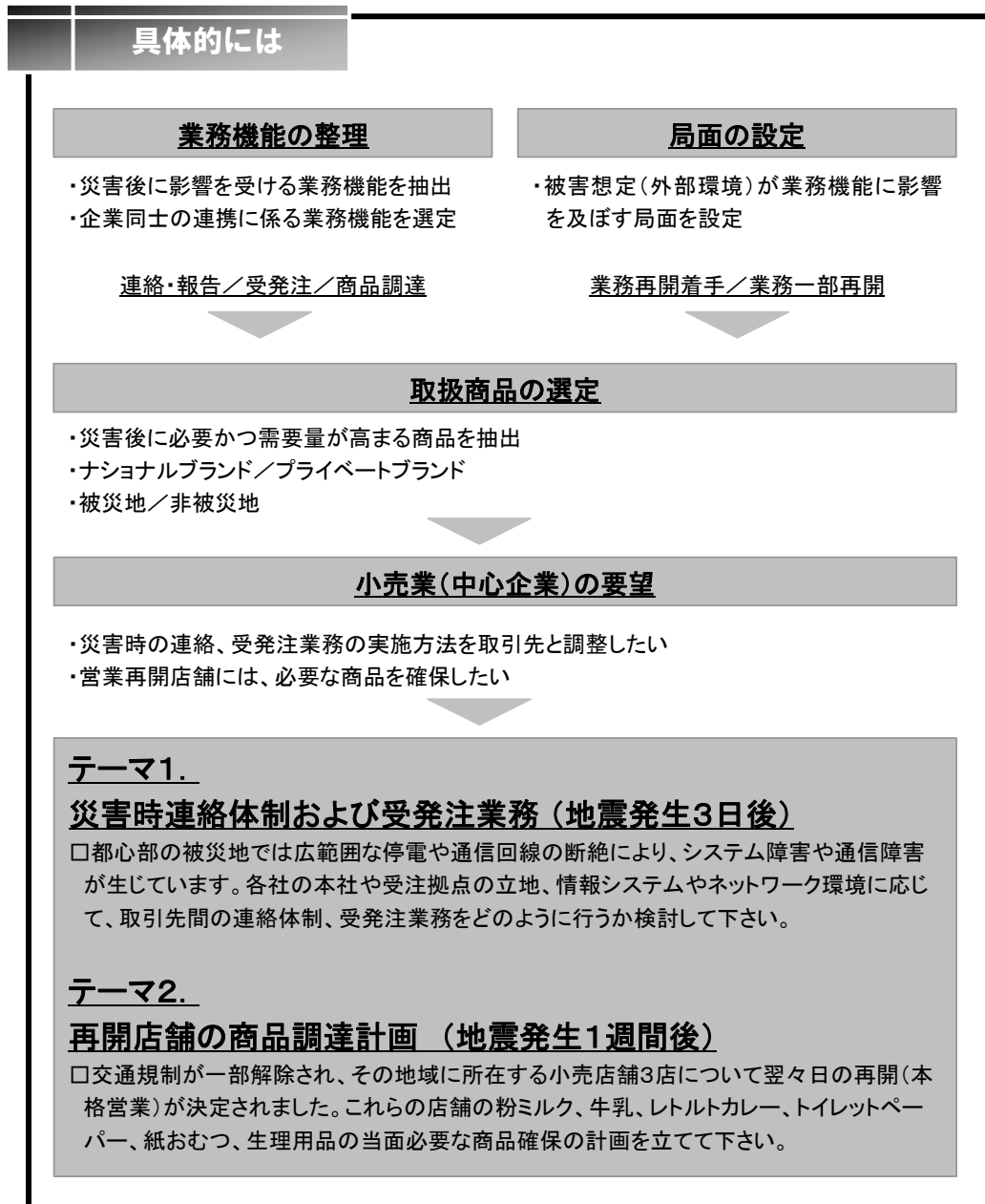
- サプライチェーンの連携は各企業が有する業務機能が連鎖することで、一連の事業を形成します。訓練のテーマを設定する際、まず、参加企業が持つ業務機能の流れ、相互依存関係を整理しました。
- 次に、大規模地震が発生した時点からの経過時間を軸にとり、業務機能の影響度を想定しました。ここで各業務機能への影響が大きくなる時間や影響範囲が広いものをテーマとして設定しました。
- テーマの設定は以下の3とおりの考え方がありますが、モデル訓練では、下表の網掛けで示すように、影響度の大きい業務機能を選択してテーマとしました。
 - －業務機能を時系列で追う設定（下表の縦列）
 - －ある時点の全ての業務機能全てを取り上げる設定（下表の横行）
 - －ある時点の影響度の大きい業務のみを選択（下表の網掛け）

表ーモデル訓練でのテーマ設定の考え方

業務機能 経過時間	原材料 調達	製造	物流	連絡・ 報告	受発注	商品 調達	販売
発生当日	△	○	◎	◎	○	◎	○
3日後	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
1週間後	○	△	○	－	－	◎	◎
2週間後	－	－	○	－	－	○	○
1ヵ月半後	－	－	△	－	－	△	△

影響度: ◎ > ○ > △ > －

※影響度の想定は、業務機能の拠点の所在地(被災地/非被災地)や個々の業務機能に付随する情報システムの使用可否で大きく異なります。



参考情報 : 業務機能

業務機能は、食品等の商品の流通工程を示しています。業種に応じては、開発、設計、品質管理、マーケティング、問い合わせ対応、営業、サービス保守などもあります。

例えば、モデル訓練とは異なり、地域内の企業の連携では、災害情報の共有、災害医療などの共通的なテーマを設定することも可能です。

(3)参加企業範囲の設定



ポイント

- 取引先との平時のつながりや災害時の脆弱箇所を明確にするために、各取引先との物流や商流の流れを図化しました。
- 訓練テーマを取引企業同士の連携に焦点を絞るため、対象範囲(企業、業務、取扱商品等)を限定しました。



ヒント

- ◆ まずは、重要な取引先との物流・商流のつながりを図化し、そのつながりが災害時にどのようになるかを考えましょう。

- サプライチェーンは川上から川下の順に、原材料製造業、商品製造業、物流業、卸売業、販売業へと商品流通が進められることが一般的です。またこれらに、システム業者や建築設備業者等の係わりも加えられます。

- 昨今、サプライチェーンのつながりは複雑となっており、正確な実態を模式化することは困難ですが、モデル訓練では、商品の物流および受発注等の商流を図化しました。これらのつながりを整理することで、災害時に重要な連携箇所や脆弱箇所が浮かび上がってきました。

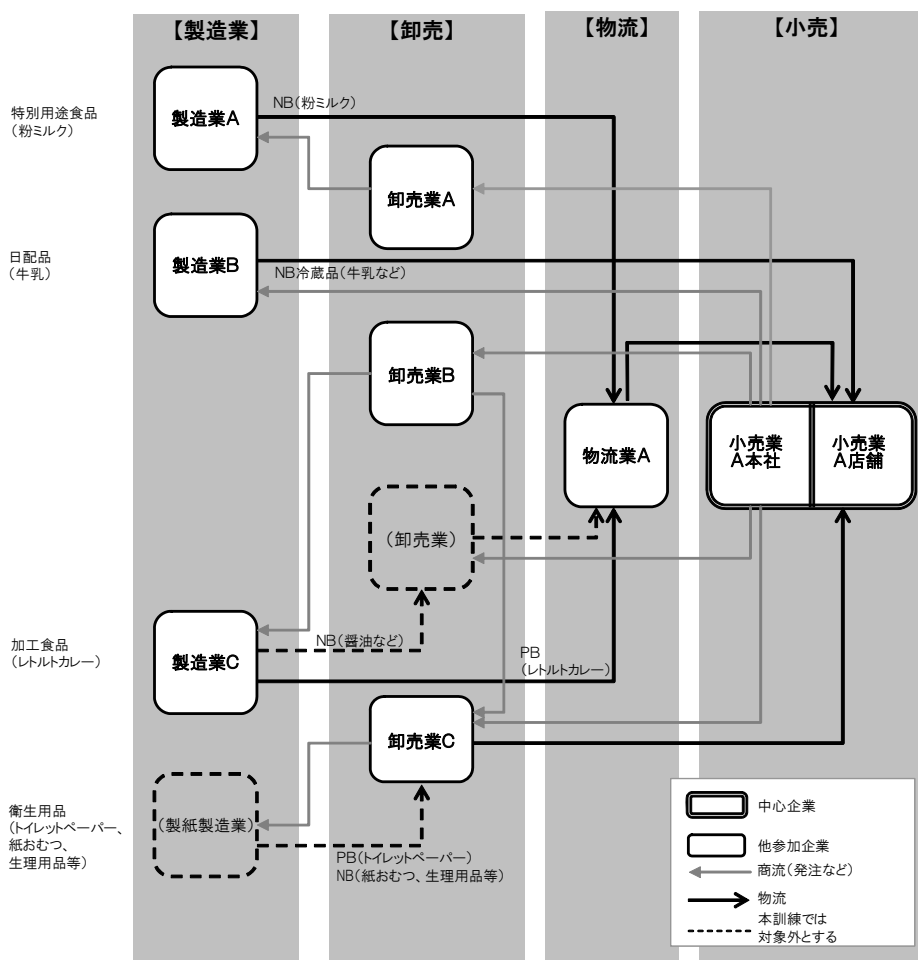
- 中心企業が参加企業を選定する際、以下の観点を考慮しました。
 - ー 中心企業と密接な取引関係にある
 - ー 中心企業の事業継続のための商品・サービスを取り扱っている

- 製造業は複数商品を取り扱っており、災害時には個社内で商品の取捨選択すべき事態も生じます。ただしモデル訓練では、製造業は1社1商品とし、特定の商品流通の連携を確認するため、他企業と同商品を取り扱わないものとした。

具体的には

- モデル訓練では、災害時に重要な食品および日用品のサプライチェーンを取り上げ、製造業、卸売業、物流業、および小売業まで8企業が参加しました。
- 図に示すように物流経路は、店舗へ直送される商品、卸売業の物流センターを介する商品、物流業の物流センターを介する商品と様々であり、商品担当者と協力してつながりを確認しました。
- この図に各企業の拠点の被害想定（外部環境・内部環境）を重ね合わせることで、災害時に通信手段が途絶える等の脆弱箇所が浮き彫りになってきました。

図一モデル訓練のサプライチェーンのつながり



2.2.2 参加企業の募集



ポイント

- 訓練に参加してもらう企業が、意欲的な姿勢になるために、以下の事項に十分に留意しました。
 - － 訓練の意義を十分に理解してもらうこと
 - － 信頼関係のある営業窓口から依頼してもらうこと
 - － 意見交換会は代表者のみの出席でよいこと
 - － 情報の公開先は取引先のみとすること
 - － 訓練内容は、通常時・災害時の取引条件を強要しないこと



ヒント

- ◆ 初めて連携訓練を行う場合には、親密な取引関係にある2社間、3社間から始めましょう。

(1) 目的の理解

- 参加する多くの企業はBCPの重要性は認識しているものの、それらの企業はその取組みに多くの時間を割けていませんでした。
- 従って、モデル訓練はどのような目的で、何をやり、何が得られるかを参加企業が十分に理解し、そして時間を確保していただけるよう、中心企業は明確な参加案内文書を送付しました。また中心企業は、参加企業の担当者の方々に個別に訪問説明していきました。
- さらに、訓練目的の相互理解や顔合わせを目的として、中心企業は合同の事前説明会を開催しました。

(2) 訓練参加の成果

- 連携訓練に参加する企業は、以下の成果が期待されます。モデル訓練でもBCPを策定している企業と策定していない企業があり、それぞれにとって次の成果が得られるものとなりました。

⇒BCPを策定している企業

サプライチェーン、取引先など、関係企業のBCPを連関して確認することの必要性を認識できます。またさらに、BCPを改善していくための方向性が明らかになります。

⇒BCPを策定していない企業

自社の社会的責任を認識し、BCP策定の必要性を認識できます。

(3)信頼のある参加依頼窓口

- 中心企業にとって、日常的に取引関係のある企業に対しての参加依頼ですが、BCPを所管する部署とはほとんど付き合いがありませんでした。
- 従って、まずは信頼関係のある中心企業の営業窓口を通じて、各企業に訓練の参加を依頼しました。

(4)参加者範囲の限定

- 複数の企業が集まる訓練であり、内容も多岐に渡ります。内容に関連する部署が一堂に参加すると、1企業あたり相当の人数の出席が必要となり、大掛かりな訓練になることが予想されました。
- そこで、個社が検討する課題は、社内で関連部署との調整時間を設け、各企業が一堂に会する意見交換会には、BCP担当者などの代表者が出席するという方法をとりました。

(5)慎重な情報の取扱い

- 参加企業の中には同業の競合他社が含まれており、参加に慎重な態度を取ることがありました。
- 従って、本訓練で取り扱う資料等は必要最低限の範囲とし、情報公開先を取引先のみとする等、情報の取扱いは留意しました。

(6)訓練内容のその後の取扱い

- 訓練の検討課題の回答や発言等が、通常時および実際の災害時の取引条件を阻害したり、強要するものではないことを確約しました。

具体的には

<目的・成果の理解>

- モデル訓練の参加企業募集時、BCPを策定していない企業がほとんどでした。
- 従って、モデル訓練の参加は消極的でしたが、BCPの取組みの契機となることを理解していただき、BCPを策定していない企業に多く参加していただきました。
- その結果、訓練後のアンケートでは、BCPの取組みを推進する契機となった企業は9割、サプライチェーンや取引先との連携の必要性を感じた企業は9割と、事業継続の理解が進み、訓練の成果が十分に得られています。

<信頼のある参加依頼窓口>

- 初めての試みの訓練であり、参加企業の募集は困難を伴うと予想されました。そこで募集は、常日頃の取引で信頼関係のある商品担当者と訓練主担当者との2人3脚で各社の営業担当者に声をかけていきました。その結果、協力的な回答が得られ、企業の募集は円滑に進みました。

<慎重な情報の取扱い>

- 同業他社との関係に配慮するために、モデル訓練では、各種資料の情報共有先は取引関係先に限定することを、下のマトリクス図を用いて明示しました。

図一 情報共有先

提供先	小売業 A	物流業 A	卸売業 A	卸売業 B	卸売業 C	製造業 A	製造業 B	製造業 C
提供元								
小売業 A		○	○	○	○	○	○	○
物流業 A	○		○	○		○		○
卸売業 A	○	○				○		
卸売業 B	○	○			○			○
卸売業 C	○			○				
製造業 A	○	○	○					
製造業 B	○							
製造業 C	○	○		○				

具体的には

<訓練内容のその後の取扱い>

- 訓練で多くの発言をしてもらうために、後々の取引条件にならないことを予め案内文書に明記・説明することで、安心して訓練に参加していただきました。

図一モデル訓練の案内文書の一文

<3>参加にあたって

(1)参加メンバー

- ・本演習に参加する担当者2名程度を選定してください。なお参加者は危機管理、BCPIに関与している担当者が望まれます。
- ・担当者は事前説明会(10/13(水))および図上演習(11/17(水))に参加していただきます。(事前説明会は代表者のみでも構いません)
- ・個別課題の内容によっては、担当部署が検討する必要が生じてきますので、他部署のメンバーへの協力依頼の調整をお願いします(演習に参加する必要はありません)。

(2)参加団体の位置づけ

- ・本演習は様々な業種のサプライチェーンに適用可能なガイドラインを作成することを目的としており、そのためのモデル演習です。
- ・演習に現実性を持たせるために、サプライチェーンを構成する参加企業の実態に則した状況を設定していますが、本演習での個別課題の回答等が災害時の取引条件を阻害したり強要するものではありません。
- ・本演習を通じて、業種を横断する企業連携訓練の一手法として体験していただくとともに、自社で考えておくべきこと、サプライチェーン相互で連携すべきことなど様々な「気づき」を得ることを期待しています。
- ・演習当日は「気づき」の洗い出しに重点を置き、「気づき」に対する解決策を求めるものではありません。
- ・また、取引関係にとらわれることなく、自社の実情、業種の実情、事業形態や企業規模による課題など、多面的な視点からの意見を期待しています。

(3)機密情報の取り扱い

- ・各参加団体が公表した情報は、本演習の参加団体限りの情報とします。
- ・しかしながら、開示できない情報がある場合は、差し支えない範囲での公表をお願いします。
- ・後日作成する訓練ガイドラインには、参加団体の名称や固有名詞は原則公開いたしません。また記載内容に関して、公表できる情報、公表できない情報を整理し、最終的に各参加団体の了解を得ることを原則とします。

2.3 連携訓練の実施:ステップ1-被害想定の情報共有

2.3.1 被害想定(外部環境)の提示

(1)被害想定(外部環境)の考え方



ポイント

- 参加各企業が共通の災害状況のイメージが持てるよう、被害想定(外部環境)は共通のものを作り、参加者間で共有しました。



ヒント

- ◆ 訓練の内容・レベルによっては以下に示す全ての要素は必要ではありません。例えば、電気、通信、交通機関の機能停止の有無のみの簡便な設定で行うことも可能です。

- モデル訓練の被害想定(外部環境)は、東京都や内閣府の公開資料^{*1}や過去の大地震時の記録等を踏まえて作成しました。なお、被害想定(外部環境)の構成要素は下表に示すものとししました。
- 被害想定(外部環境)の構成要素は、地域の違い、すなわち地震の震度の違いにより、被害状況や復旧状況が異なります。従って、地域ごと(震度6強地域、震度6弱地域、震度5強地域)に被害想定(外部環境)を整理しました。

表一モデル訓練の被害想定(外部環境)の構成要素

構成要素	
1. ライフライン	電気/固定電話/携帯電話/インターネット/上水道 /下水道/ガス
2. 道路	高速道路/一般道
3. 鉄道	JR 新幹線/ JR (地上鉄道) /私鉄 (地下鉄)
4. 空港・港湾	空港/港湾
5. 医療施設	自治体の医療活動/一般病院/災害拠点病院
6. 災害時に重要な役割を担う企業 ^{*2}	金融業/燃料供給業/放送業/建設業/建築設備保守業/運輸業/宿泊業
6. 社会環境	建物倒壊、火災など/住民生活/死者・負傷者・避難者/滞留者など
7. 行政	国/都道府県/警察・消防・自衛隊

^{*1} 首都直下地震等の大規模地震の被害想定(外部環境)は、東京都(<http://www.bousai.metro.tokyo.jp/japanese/tmg/assumption.html>)や内閣府(<http://www.bousai.go.jp/5jishin/index.html>)で詳細なシミュレーションが行なわれています。

^{*2} 企業や地域住民の社会経済活動に欠かせない企業を指します。具体的には、医療施設、福祉施設、金融業(銀行・証券)、電気・ガス業、情報通信業、燃料供給業、運輸業(鉄道、道路、港湾、荷揚施設)、放送業に加え、建設業、建築設備保守業、宿泊業を指します(「特定分野における事業継続に関する実態調査、平成21年7月、内閣府」で定義)。

(2)被害想定(外部環境)の提示方法



ポイント

- 参加企業の前提条件を設定するために、中心企業は、震度分布図と震度ごとの被害想定(外部環境)を提示し、参加各企業は拠点が所在する震度と照らし合わせて自社の被害想定(外部環境)を設定しました。



ヒント

- ◆ モデル訓練で使用した「付属資料 2.被害想定(外部環境)」は首都直下地震を想定していますが、適宜、修正・簡略化して使用することは可能です。また、他地域でも応用して使うことができます。
- ◆ なお、BCPの前提条件として使用することも可能です。
- 中心企業は、想定地震である首都直下地震の震度分布図と被害想定(外部環境)を参加各企業に提供しました [「付属資料 2. 被害想定(外部環境)」参照]。
- 参加各企業は(中心企業も含む)は、訓練に係わる拠点の所在地と震度分布図とを照らし合わせ、どの地域に該当するかを確認しました [「付属資料 2.2 震度分布図および交通規制図」参照]。
- その震度の被害想定(外部環境)が各企業の被害想定(内部環境)作成のための前提条件としました [「付属資料 2.3~2.5 被害想定」参照]。

【注意】： 付属資料 2.被害想定(外部環境)について

- 「付属資料 2. 被害想定(外部環境)」は、モデル訓練のために公開資料等を参考に作成しており、ある程度起こりえる状態を想定しています。但し、被害想定はあくまで想定ですので、必ずこのような状態になるとは限りません。

具体的には

- 中心企業が提示した被害想定（外部環境）の使用方法は以下のとおりです
 [「付属資料 2. 被害想定（外部環境）」参照]。

図一被害想定（外部環境）の使用方法

震度分布図[付属資料 2.2]に拠点位置をおとし、どの震度に該当するか確認

震度5強の被害想定（外部環境）[付属資料 2.5]を見る

震度6弱の被害想定（外部環境）[付属資料 2.4]を見る

震度6強の被害想定（外部環境）[付属資料 2.3]を見る

震害想定項目	震度5強(1)	震度5強(2)	震度5強(3)
1.電柱	全壊等	全壊等	全壊等
2.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
3.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
4.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
5.上下水	断水	断水	断水
6.下水道	機能停止	機能停止	機能停止
7.ガス	機能停止	機能停止	機能停止

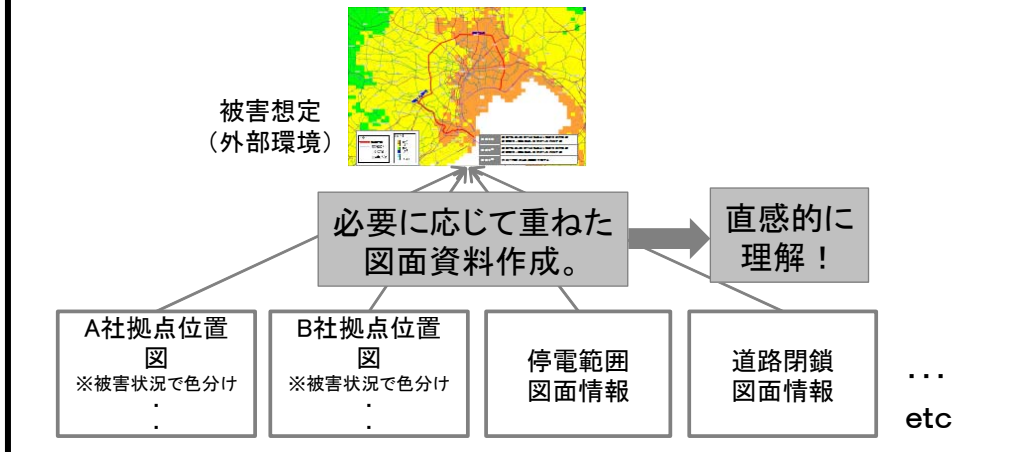
震害想定項目	震度6弱(1)	震度6弱(2)	震度6弱(3)
1.電柱	全壊等	全壊等	全壊等
2.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
3.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
4.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
5.上下水	断水	断水	断水
6.下水道	機能停止	機能停止	機能停止
7.ガス	機能停止	機能停止	機能停止

震害想定項目	震度6強(1)	震度6強(2)	震度6強(3)
1.電柱	全壊等	全壊等	全壊等
2.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
3.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
4.送電線(送電線)	全線停止	全線停止	全線停止
5.上下水	断水	断水	断水
6.下水道	機能停止	機能停止	機能停止
7.ガス	機能停止	機能停止	機能停止

具体的には

- モデル訓練では、被害想定(外部環境)の地図提供を行いました。訓練の参加者が自社および取引先の被害状況を直感的にイメージし、参加者全体で共通認識できるようにすることも望まれました。
- このためには、各企業の拠点位置や各種被害の想定、道路状況などを被害想定(外部環境)地図上に重ねた資料などを作成し、参加者に提示するなど、各社の被害状況をより想像しやすくして、効率的・効果的に対応策を検討できるような工夫も考えられました。

図一被害状況の見える化



参考情報：各地域の被害想定について

□モデル訓練は首都直下地震を想定しましたが、首都圏以外でも大規模地震が発生する可能性があります。内閣府や各地方公共団体では、各地の地震の被害想定を公表しており、内閣府の以下ホームページにリンク先が整理されていますので、自社の該当する地域のものをご参考下さい。

—地方公共団体での被害想定

http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/jigyousk_03.html

—国での被害想定

http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/jigyousk_02.html

2.3.2 被害想定(内部環境)の共有

(1)被害想定(内部環境)の考え方



ポイント

- 被害想定(内部環境)は、拠点の状況、業務リソースの状況、および事業継続の方針の3項目を含めました。
- 災害時に自社の拠点、業務リソースの状況がどのようになるか、また自社の事業をどのようにすべきかを自ら考えるために、参加企業に被害想定(内部環境)を作成していただきました。



ヒント

- ◆ まずは、本社や情報システムの拠点が機能しない場合、自社の事業がどのようになるか、また取引先にどのような影響を及ぼすかを考えましょう。
- ◆ なお、「付属資料 3.被害想定(内部環境)」を作成することで、BCPの骨子ができあがります。

- モデル訓練の被害想定(内部環境)では、拠点の基礎情報を整理した後、拠点の状況、業務リソースの状況、および事業継続の方針という3項目について参加各企業自ら考えていきました。
- 前述した参加各企業の被害想定(外部環境)を基とし、拠点・設備の耐震対策状況を加味して、参加各企業の被害想定(内部環境)を作成していきました。
- 参加各企業が作成した被害想定(内部環境)は、次ステップの検討課題に対応していく上での前提条件となります。
- 初めて被害想定(内部環境)を作成する企業にとっては、BCP担当者のみでは自社の主要拠点の状況が全てわからず、管財部やビル管理会社等と調整する必要がありました。

表一モデル訓練の被害想定(内部環境)の構成

1.基礎情報	主要拠点／業務機能／震度階
<p><input type="checkbox"/> 自社業務に係る主要拠点および被害想定（外部環境）の影響を受ける拠点を選定しました。</p> <p>（本社、物流センター、倉庫、生産工場、データセンター、販売店舗、等）</p> <p><input type="checkbox"/> 拠点で有する業務機能を記入しました。</p> <p>（業務機能の例：本社機能、物流機能、生産機能、システム運用機能、等）</p> <p><input type="checkbox"/> 拠点の所在地と震度分布図と重ね合わせ、該当する震度階を記入しました。</p> <p>（震度6強、震度6弱、震度5強、等）</p>	
2.拠点の状況	建物／建築設備
<p><input type="checkbox"/> 被害想定（外部環境）を基に建物、建築設備の状況を想定しました。</p> <p><input type="checkbox"/> この想定から、拠点が事業継続に使用できるか否かを判断しました。</p> <p><input type="checkbox"/> 判断の際、耐震対策の実施状況を考慮しました。</p> <p>（非常用発電の導入、通信キャリアの冗長化、災害時通信手段、耐震補強工事、什器類固定など）</p> <p><input type="checkbox"/> 使用可否を想定しました（○ 使用可能、△ 一部使用可能、× 使用不可）。</p>	
3.業務リソースの状況	役職員／情報システム／データ・書類／原材料／部品／輸送手段／協力会社／等
<p><input type="checkbox"/> 「1. 拠点の状況」で選定した業務機能の継続に必要なリソースを洗い出しました。（業務リソースは業種によって異なります。）</p> <p><input type="checkbox"/> 被害想定（外部環境）や「2. 拠点の状況」の想定を基に、これらのリソースが確保できるか否かを想定しました。</p> <p><input type="checkbox"/> 確保可否を想定しました（○ 確保可能、△ 一部確保可能、× 確保不可）。</p>	
4.事業継続の方針	何の業務を／どこで／誰が／どうやって
<p><input type="checkbox"/> 「2. 拠点の状況」、「3. 業務リソースの状況」の想定を下に、自社の業務機能の継続方針を立てます。</p> <p><input type="checkbox"/> 業務機能ごとに何の業務を、どこで、誰が、どうやって対応するかを整理します。</p> <p>①何の業務を 主要商品の生産／商品輸送／受発注／広報／システム運用、等</p> <p>②どこで 通常の業務場所／非被災地の代替拠点（支店、工場、社宅、寮）／遠隔操作／他社施設、等</p> <p>③誰が 通常の担当者／非被災地の代行者／協力会社、等</p> <p>④どうやって 手作業／代替手段／業務レベルの縮小、等</p>	

(2) 被害想定(内部環境)の共有方法

ポイント

- 災害時の取引先の状況を知り、そしてお互いに何が不足しているかを知るために、取引企業間で被害想定(内部環境)を共有しました。
- 参加各企業の状況が同一の視点で相互に見えるよう、共通のフォーマットで被害想定(内部環境)を作成しました。

ヒント

- ◆ 内部環境の詳細を想定することが困難な場合は、拠点の使用可否のみでも訓練は進められます。
- ◆ BCP を策定している企業同士の場合、その中の被害想定を応用して使用することでも訓練は可能です。
- ◆ まずは、重要な取引先と被害想定の情報交換をしましょう。それは、災害時の連携の第一歩となります。
- ◆ モデル訓練の全てのステップを一気通貫で行うことが困難な場合は、本ステップのみの実施でも大きな進展となります。

- 中心企業は、被害想定(外部環境) [「付属資料 2. 被害想定(外部環境)」参照] の提示とともに被害想定(内部環境)の共通の様式 [「付属資料 3. 被害想定(内部環境)」参照] を参加企業に提供し、作成を依頼しました。
- 作成依頼は訓練のテーマの局面のみとしましたが、自社の復旧状況や対応状況を整理するために、全ての局面を作成することもお勧めしました。
- 参加各企業が作成した被害想定(内部環境)は、一旦、中心企業が回収し、取引関係がある企業間に共有しました。
- 被害想定(内部環境)の作業期間は、参加企業のBCPの取組み状況に応じて異なります。したがって、中心企業は作成期間を事前通知し、参加各企業が作業スケジュール確保可能となるよう留意しました。

具体的には

□ モデル訓練で実際に使用した被害想定（内部環境）のシートは以下のとおりです [「付属資料3. 被害想定（内部環境）」参照]。

図一被害想定（内部環境）の作成方法

被害項目		業務の項目									
<p>● 拠点ごとに記入して下さい。 ● 下段1.又は本資料のみの必要項目です。</p> <p>※ 事業継続に必要とする機能を特定する。 ※ 4つ以内での業務機能から記入する（業務機能の大きさを問わず）。 ※ この業務機能の区分は、事業継続の方針で定める。 ※ 異なる区分間には重複させない。</p>											
1. 拠点機能	<p>1. 拠点機能 （販売、各種通信、上下水、ガス） ※ 拠点機能に必要とする機能を特定する。 ※ 4つ以内での業務機能から記入する（業務機能の大きさを問わず）。 ※ この業務機能の区分は、事業継続の方針で定める。 ※ 異なる区分間には重複させない。</p>	拠点の のありか	×	×	△	○	○	△	○	△	○
		機能	×	×	△	○	○	△	○	△	○
2. 業務リソース	<p>2. 業務リソース （従業員、災害対策委員、のり委員、キーパーソン、一部役員、委託業者、派遣社員の出勤等） ※ 業務継続に必要な人員の確保を考慮する。 ※ 4つ以内での業務機能から記入する（業務機能の大きさを問わず）。 ※ この業務機能の区分は、事業継続の方針で定める。 ※ 異なる区分間には重複させない。</p>	業務リソース の確保	×	×	△	○	○	△	○	△	○
		機能	×	×	△	○	○	△	○	△	○

物流センター
多摩市
物流機能
情報システムの監視・運用
震度5強

拠点ごとに拠点機能と業務リソースを評価

拠点に複数の業務機能がある場合は、業務機能ごとに記載

業務機能ごとに業務継続の方針を記入

1. 別名		業務機能		拠点機能		業務リソース	
1. 別名	(業務機能: 主要商品の生産、商品輸送、受発注、情報連絡、店舗、システム運用等)	業務機能	拠点機能	業務リソース	業務機能	拠点機能	業務リソース
2. どこで	(通常の業務場所、非常時の代替拠点、連絡場所、協力会社等)	業務機能	拠点機能	業務リソース	業務機能	拠点機能	業務リソース
3. 誰が	(通常の担当者、非常時の代替担当者、協力会社)	業務機能	拠点機能	業務リソース	業務機能	拠点機能	業務リソース
4. どのように	(取引商品の届定、取引先の届定、代替手段、代替拠点からの業務)	業務機能	拠点機能	業務リソース	業務機能	拠点機能	業務リソース

具体的には**<作業期間>**

- モデル訓練では、各社の作業期間は、10日程度（10営業日）としましたが、BCPに取り組んでいない企業にとっては、やや厳しいスケジュールでした。

<中心企業のフォロー>

- 各企業の「被害想定（内部環境）」の記入内容にはバラツキがありました。例えば、「被害想定（外部環境）」と整合していない”、“評価と記載コメントが整合していない”、“事業継続していく術があるのに、活かされていない”などです。
- 参加企業の考え方を尊重することは必要ですが、中心企業が、このような不整合について指摘することは、他の参加企業のレベルアップにもつながりました。

<本段階の成果>

- モデル訓練では、BCPについて参加各企業が共通の言語、同一の視点で対話する必要がありました。そこで各社共通のフォーマットで被害、対応状況を整理し、同条件下での事業継続の方針がお互いに見える形にしました。
- 実施例のアンケートでは以下のコメントが得られています。

－被害想定（内部環境）を事前に共有することで、自社の事業継続方針と照らし、整合が取れている点、取れていない点、未対応の点などが浮き彫りになりました。

－BCPを策定していない企業にとって容易に判断できるものではなく作成に苦慮する面がありました。但し、自社に不足していることや、やるべきことが明確となるなど、自社の事業継続を検討する上で良い契機となりました。

－この共通のフォーマットは、今後も引き続きコミュニケーションをとるための有効なツールとなると思います。

2.4 連携訓練の実施:ステップ 2-要望・対応の情報共有

2.4.1 検討課題の提起

(1) 課題設定の考え方



ポイント

- 検討課題は中心課題の要望を基本に設定しましたが、これらの課題を基に参加企業が連携を深めていけるよう、各企業が共通して検討し、相互に要望を言えるものとししました。
- 中心企業が自社のみで考えた事業継続の方針(代替手段等)が実効性あるかを確認するために、これらを検討課題に含めました。



ヒント

- ◆ まずは、代替拠点を含めた災害時の連絡先や事業の停止期間、復旧時期等を検討課題としてお互いに聞いてみるのが良いでしょう。
- 検討課題は中心企業から他の参加企業へ提起し、参加各企業に共通する業務連携に関する要望、問い合わせなど具体的に設定しました。
- 中心企業が要望したい事項全てを挙げても、参加各企業は全てに対応できません。従って、災害時に最低限調整しておくべき事項や対策を講じておく事項に絞りました。
- 中心企業は、事業継続の方針として手作業を含めた代替手段での受発注業務、店舗の営業再開目標等を考えていました。これらの実効性を確かめるために、参加企業に代替手段の適用や事業再開時期の妥当性についても検討課題として含めました。
- ステップ1を実施した後では、中心企業は参加各企業の被害想定(内部環境)の情報を把握しているため、これらを整理することで相互の不整合や必要な調整事項が絞り込むことができました。結果として、これら絞り込んだ事項に多くの「気づき」が得られました。
- 逆に、お互いの状況を知らないまま、中心企業が検討課題を提起しても期待する回答が得られないことが予想されます。
- 災害時の連絡体制などは、各社共通して検討すべき課題ですが、業種を考慮し、業種共通、または個社の検討課題を区分して設定する工夫もありました。

(2) 検討課題の提起方法

ポイント

- 参加企業が共通の課題に対応していくためのきっかけとして、まずは中心企業から検討課題を提起しました。
- 参加企業間の連携を深めていくために、検討課題は対応を検討するのみでなく、中心企業や参加各企業への要望も検討していただきました。さらに、その結果は取引企業間で情報共有しました。

ヒント

- ◆ 一方通行の「対話」となりますが、まずは簡易的な方法として、複数の取引企業へのアンケートでも良いでしょう。
- 中心企業は課題や回答欄を含んだシートを用い、検討課題を参加各企業に提示しました [付属資料 4. 検討課題シート参照]。
- 検討課題を提示された参加企業は、一定の期間をかけて社内の他の関連部署と協力して課題に対応していきました。
- 参加企業が検討課題に対応していく際、何故このような課題がでてきたか分からないことがあります。従って、中心企業は検討課題の背景（その時点の被害想定、今後の事業継続の考え方、等）を添えることが必要でした。
- 中心企業と他の参加企業との対話が進んでいくよう、検討課題シートは課題ごとに、回答、中心企業に対する要望、および事業継続に関する「気づき」を記入する欄を設けました。
- 検討課題に対するお互いの考えを共有するために、参加企業が記入した結果は、取引関係先間で情報共有しました。
- その結果、災害時に取引先との連絡すらままならないこと、中心企業の事業継続方針は取引先に受け入れてもらえないこと、など連携に関する様々な問題点が浮き彫りになってきました。

具体的には

- 中心企業は課題や回答欄を含んだシートを用い [付属資料 4. 検討課題シート参照]、検討課題を他の参加企業に提示しました。
- 他の参加企業は社内の他の関連部署と協力して、提示された検討課題を対応していきました。
- 検討課題シートは、課題ごとに、回答、中心企業に対する要望、および事業継続に関する「気づき」を記入する欄を設けました。

- 中心企業が作成
- ・テーマ
 - ・内容
 - ・被害想定(外部環境)の概要
 - ・中心企業の被害想定(内部環境)の概要
 - ・中心企業の考え方

テーマ1	災害時連絡体制および代替での受発注業務 (地震発生2日連続)			
内容	都心部の被災時では広範囲の停電や通信回線の断絶により、システム障害や通信障害が生じています。各社の本社や受注拠点の立地、情報システムやネットワーク環境に応じて、取引先間の連絡体制、受発注業務をどのように行うか検討して下さい。			
被害想定(外部環境)の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・被害発生3日後であり、震の中でのインフラ機能も復旧活動に着手 ・震災直後の被災地中心のインフラ機能は依然停止 ・震災6日頃では停電復旧、インターネットは復旧進行中 ・震災7日頃以内は交通規制、その周辺は交通渋滞で、通行に長時間を要する ・他の他の企業などは、自社の社員の安全確認、被害確認がある程度完了後、業務の再開活動を進化中 			
中心企業の被害想定(内部環境)の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・交通規制内の店舗は在庫商品が付き、閉店 ・被災地周辺の店舗は在庫である商品のみで臨時営業 ・本部は、復旧に連携か、WVA連絡、衛星電話で拠点間の連絡を取っている 	中心企業の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・小売業Aとしては、店舗の早期営業再開を目指すため、まずは、被災関連に必要な各取引先の状況把握、連絡体制の確立を踏まえている。 ・また、受発注システム自体は問題ないものの、取引先を結ぶ通信手段の障害などから、通常のEOS発注ができない。 ・従って、この時点から代替の手段で受発注を行わないと、店舗の商品がなくなることを予測される。 	
▼ 下記の対象業種に○がある検討課題について回答を記入して下さい。				
対象業種	①製造業	②卸売業	③物流業	
対象	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	気づき
検討課題(1)	災害時の第2順位以降の連絡先・連絡方法(代替の移転先を含む)を整えて下さい。			
回答結果				
要望事項				
対象	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	気づき
検討課題(2)	取引先の受発注システム(EOS発注)が復旧するまで、店舗側からの発注は停止する。したがって、非被災地の店舗に対しては、過去の受発データと両商品、 quantities を納入して下さい。			
回答結果				
要望事項				

課題の対象を業種ごとに分ける

- 中心企業が作成
- ・検討課題
 - ・対象
- 参加企業が記入
- ・回答
 - ・要望
 - ・気づき

課題ごとに回答、要望、気づき欄がある

具体的には

<作業期間>

- モデル訓練では、各社の作業期間は、10日程度（10営業日）としました。
BCPに取り組んでいる企業、専属部署がある企業にとっては十分な期間設定でしたが、他の企業にとっては、やや厳しいスケジュールでした。

<検討課題の例>

- 「発注量が出荷可能な量を上回った時は、出荷対応を迅速に情報提供して下さい。」
- 「サプライチェーン内で相互支援できることはありますか。」

<気づき>

- 検討課題シートのやり取りにおいて、最も他企業と連携が図れるのは中心企業を担う小売業Aでした。このやり取りの中で得られた「気づき」の一つが以下です。
- 小売業Aが最善と考えた事業継続の方針に対し、取引先の企業では多くの問題があり、その方針を直ぐには受け入れることが出来ませんでした。

<中心企業の考え>

通常の受発注システムが使用できないため、非被災地の店舗には、過去の発注実績数を自動的に納品させる仕組みを適用する。



<他の参加企業の考え>

受注データを再作成する必要があるため、膨大な手作業が生じ、そのための要員が確保できない。

<社内連携>

- BCPの取組みが進んでいない企業は、社内の横連携も上手く取れない場合があります。したがって、そのような企業が参加している場合は、検討に十分な期間の設定が望まれました。
- 社内関連部署と連携する機会を設定したことに対しては、BCPに関する社内の意識向上、体制構築の契機となったというコメントもありました。

2.5 連携訓練の実施:

ステップ 3-事業継続方針の相互理解

2.5.1 意見交換会の開催

ポイント

- 検討課題に対して出し合った意見を相互に理解するために、参加企業が一堂に会する意見交換会を開催しました。
- 積極的な意見交換ができるよう、モデル訓練での意見交換会は事業継続に関する「気づき」の発見やサプライチェーンとしての「あるべき姿」についての意見を出し合う場としました。

ヒント

- ◆ 初めての訓練では、連携に係る一定の方向性を導くことは難しいため、「気づき」の発見を楽しむ場とすることをお勧めします。

ステップ2で各企業がそれぞれ出し合った要望や対応について、これらをお互いに理解しあうことが望まれます。その場として、モデル訓練では、合同の意見交換会を開催しました。

(1)意見交換のための事前準備

- 参加企業から有益な意見を得るために、中心企業は意見交換のテーマを整理し、事前に参加企業に周知しました。整理する資料には、テーマごとに以下の事項等を含めました。

- ーサプライチェーンの現状
(中心企業の要望および参加企業の回答結果)
- ー現段階で得られた気づき
- ー中心企業からの更なる質問事項

(2)コンセプト

- 初めての訓練の意見交換会で一定の方向性を定めることは難しく、事業継続

に関する「気づき」の洗い出しやサプライチェーンとしての“あるべき姿”について意見を出し合う場としました。

- モデル訓練では、以下を意見交換会のコンセプトとしました。

- － 自社（業種業態）の立場・計画・経験を伝える
- － 自社の立場を離れ、サプライチェーン全体を多様な視点で考える
- － 通常取引関係にとらわれず、新たなアイデアを探し出す
- － 解決策を無理に求めず、「気づき」の発見を楽しむ

(3) 進行

- 活発な意見交換会となるよう、中心企業は参加企業が発言しやすい雰囲気作りに留意しました。
- 意見交換会では参加企業を中心に発言できるよう、ポイントごとに、中心企業からの要望の説明、参加各企業の回答についての意見交換、最後に中心企業による発言の整理、という流れを繰り返しました。
- 参加企業間の連携が深まるために、中心企業対他の参加企業との意見交換のみでなく、参加企業同士や、同業種企業同士の意見交換の場を設ける工夫もありました。
- 過去の大災害時を切り抜けた経験のある企業は、その経験談から得られた事業継続に関する「気づき」を語ってもらいました。

(4) 会場準備等

- 意見交換会の実施時間は、内容に応じた適切な時間設定が大切です。課題設定の質・量の割に、短すぎると多くを発言できない企業があり“消化不良”となります。モデル訓練では6つのテーマに対し、約3時間の意見交換会を実施しました。
- 会場の配席は、取引関係同士に隣席するなど配慮しました。また、競合他社を隣席にしない配慮もしました。

(5) 成果

- 参加企業各社が一堂に会する意見交換会を行うことで、お互いの行動や考え方を理解できました。
- 災害時に生きる“顔の見える関係”作りのきっかけが得られました。

具体的には

□モデル訓練で使用した意見交換会のポイント資料は以下の構成としました。

テーマ2 : 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

[小売業Aの要望(検討課題)]

■災害時において、被災地店舗に供給する優先商品(アイテム)を決めているが、消費者のニーズを優先し、アイテムは多種類となっている。サプライチェーン内で優先商品を共有したい。

[現状の整理(各企業の回答)]

- 優先商品に関する考え方が小売、卸売、製造業で様々である。
- 優先商品の絞込みの必要性は共通認識としてある。
- 小売りとしては、多くの品目を優先商品として選定している。

[回答例]

- 製造業A : 当社の主力商品を優先商品として選定している

[現状の気づき]

- 消費者のニーズを踏まえたサプライチェーンでの優先商品の相互認識が必要である。
- 供給側と需要側とのバランス調整が必要である。

[意見交換のポイント]

■サプライチェーンで「共通化した優先商品」を選定することは可能か！

■優先商品の共通化のための観点は！

[質問の例]

- 優先商品選定の観点は？
- 製造業として優先商品を選定する際の考え方は？
- 卸売業として優先商品を選定する際の考え方は？
- 予め優先商品を絞り込んでおくことで、災害時に生産能力の向上や出荷の効率化が見込めるか？

具体的には**<進行>**

□意見交換会では参加企業を中心に発言できるよう、**テーマ**ごとに、中心企業からの要望の説明、参加各企業の回答についての意見交換、最後に中心企業による発言の整理、という流れを繰り返しました。

<顔の見える関係>

□モデル訓練では、訓練の事前説明会及び意見交換会と、一堂に会する機会が2度ありましたが、この訓練に参加した企業は“顔の見える関係”となり、今後の連携につながるものと思われました。

□参加企業からは、以下のようなコメントが出ています。

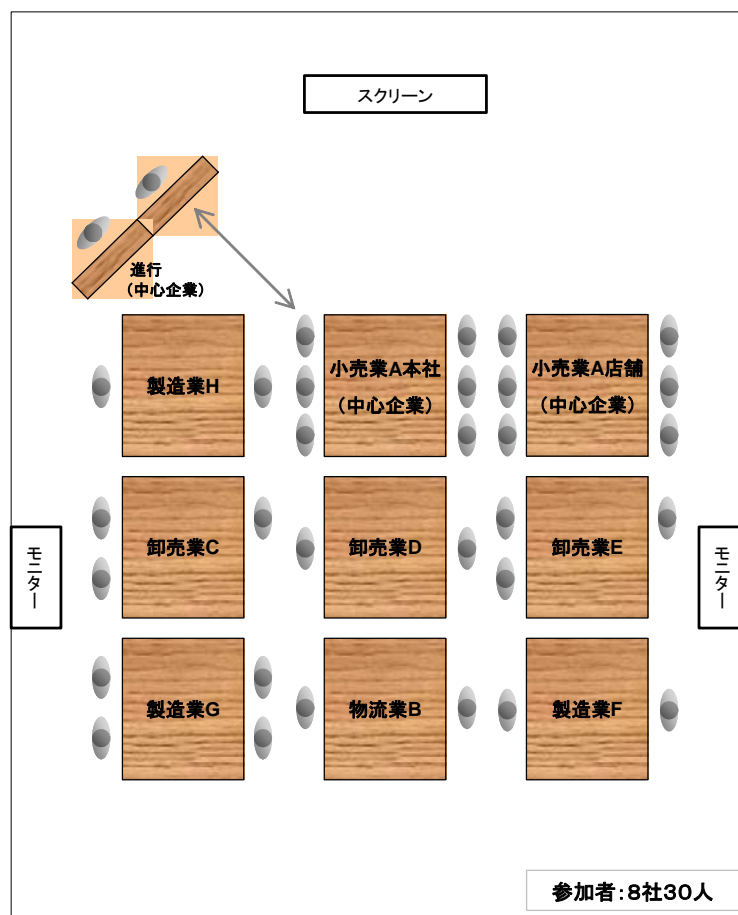
- 「本訓練は時間が少なく、連携の深め方が弱かったが、次回訓練も同メンバーで行うことでより深めていくことができると思う。」
- 「川下から川上の各段階の皆さんが一同に集まることに大きな意味があったと思う。」
- 「本訓練では、気づきや課題を理解できたが、今後それらをどのように運用するかが必要で、取組みを継続していく必要を感じた。」

具体的には

図一意見交換会の模様



図一意見交換会の会場レイアウト



2.6 連携訓練のとりまとめ

2.6.1 アンケートの実施



ポイント

- 訓練のねらいの達成度を確認するため、モデル訓練ではアンケートを実施しました。



ヒント

- ◆ 連携訓練では、以下2項目だけでも意味があるため参加企業に評価してもらいましょう。
 - BCP の取組推進の契機となったか
 - 取引先の連携の必要性を認識できたか
- アンケートは訓練の成果を定性的かつ定量的に把握するために有効な手法です。記載方法は、自由記述や評価点を付けたり、対象を個人、又は企業単位にするなど、様々な手法があります。
- モデル訓練では訓練のねらいの達成度を把握できるものと[付属資料6.1 アンケート（訓練項目）例]、次の連携訓練の参考となるよう、訓練内容を評価するアンケートを実施しました[付属資料6.2 アンケート（訓練企画）例]。
- 「自社のBCPの取組の推進の契機」、「取引企業同士の連携の契機」、「同様の訓練の継続実施」という項目に対し、4段階評価のアンケートを実施しました。どの項目とも良好な回答が得られ、今回のモデル訓練への参加は意義あるものということが確認できました。

具体的には

□モデル訓練では、「訓練のねらい」に関するものと「訓練企画」に関するもの、2種類のアンケートを行いました。

(1)訓練のねらいに関するアンケート

□ねらいの達成度を把握するため、以下のような項目を4段階評価に加え自由記述していただきました。

「今回の演習は、貴社内でBCPへの取組みを推進(または開始)する契機になりましたか。」	⇒	4段階評価 4:大いになった 3:なった 2:あまりならなかった 1:ならなかった	
「事業継続の取組みを参加団体間で連携する契機となりましたか。」	⇒	(Same 4-stage evaluation scale as above)	
「今回のような演習を継続的に実施することは有効であると感じましたか。」	⇒	(Same 4-stage evaluation scale as above)	

(2)訓練企画に関するアンケート

□訓練の企画や資料の有効性を把握するために、以下のような項目を自由記述していただきました。

- 資料の様式は使いやすかったか
- 参加企業の範囲は適切であったか
- 改めて「事業継続に関する気づき」を整理して下さい
- 企業間の連携に関して、今後進めていくべき事項は

2.6.2 次なる連携へ



ポイント

- 中心企業は、意見交換会やアンケートの結果をとりまとめ、次なる連携を展望していきました。



ヒント

- ◆ その後の連携のために、意見交換会などを重ね、認識を共有していきましょう。
- モデル訓練のフィードバックはアンケート結果までとしましたが、皆さまが連携訓練を実施された場合、参加各企業のそれぞれの考えを認識した上で、今後の連携の方向性について認識を共有することが望まれます。
- 初めての連携訓練では、意見交換会などやアンケートで明確な方向性が定まることは困難と思われませんが、今後の連携の仕組みの方向性やあり方などを徐々に明確にしていきましょう。
- また、意見交換会などで情報交換を定期的に行うことが連携の基本とされます。

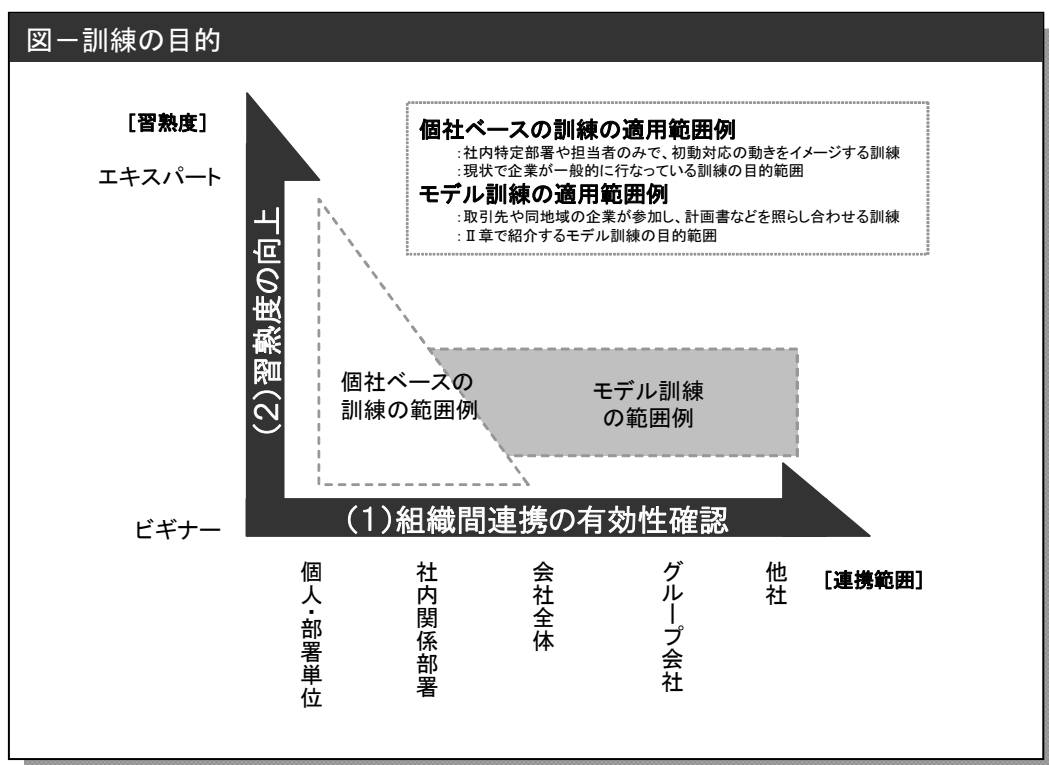
<参考>

訓練について

本項で一般的な訓練と連携訓練の違いを含めて考え方を解説しています。訓練の目的や実施上の様々な問題点を整理し、企業の連携の形態や訓練のあり方を整理しています。ここでは、訓練の参加範囲、訓練手法の選定に参考となる考え方が多くあります。

1. 訓練の目的

- いわゆる訓練の目的には、災害イメージを共有する、基礎的な災害知識や情報読解力を習得する、防災資機材の操作に習熟する、災害対応上の問題点や課題を抽出する、防災対策やマニュアル作成等に取り組む動機付け、など様々なものがあります。
- 連携訓練を検討するに当たり、これらの目的を、(1) 組織間連携の有効性を確認し、問題点や課題を抽出する、(2) 連携における習熟度を向上させる、に大別してみます。
- 企業同士のBCPの有効性や整合性を確認する目的の場合、各企業が相互理解を深めていく訓練が適しています。
- (1) および(2)の目的を同時にレベルアップさせる訓練は難易度が高いため、本資料のモデル訓練では、(1) 組織間連携の有効性確認を主な目的としました。



(1) 組織間連携の有効性確認

- 組織間の連携は、対象範囲が、個社の個人レベル、部署単位に始まり、社内の複数の関係部署、社内全体を経て、グループ会社、サプライチェーンや取引先などの他企業に広がっていきます。図では横軸：(1) 組織間連携の有効性確認に表され、右方向に向かい連携範囲は拡大します。
- 企業同士のBCP、マニュアル等の整合性の検証を目的とする場合、担当者や参加企業が時間をかけて各社個別の事情を相互理解しながら、連携訓練を進めていくことで、各場面の問題点や気づきを抽出されやすくなります*1。

(2) 習熟度の向上

- 習熟度の向上とは、個人レベルや部署単位の技術、能力、知識を序々に醸成していくものです。図では縦軸：(2) 習熟度の向上に表され、上方向への範囲拡大はレベルアップを意味します。
- 資機材の操作訓練などの実動訓練が代表的です。災害時の刻一刻と変化する場面を状況付与により再現し、情報分析力、判断力などを養う訓練なども積極的に取り組む企業が増えています*2。

*1 組織間の有効性確認のための訓練：例) BCP等の文書類を読み合わせる訓練／簡単な状況付与下、対策を数名のグループ単位で検討する訓練／討議形式の訓練 等

*2 習熟度の向上のための訓練：例) 本部設営訓練／衛星電話による連絡訓練／要員の参集訓練／付与される状況に適宜対応する図上訓練 等

2. 訓練の企画・実施における問題点

- 訓練の企画、実施には、様々な問題点があります。ただし、訓練手法を工夫し、企業間の連携を深めることで、それらの問題点を乗り越えることは可能です。
- 本章では、訓練における様々な問題点を紹介しますが、「II章 2.1.3 連携訓練における問題点と工夫」では、モデル訓練で行った工夫や解決方法を前述しています。

2.1 訓練全般に係わる問題点

- 個社の訓練および連携訓練をなぜ実施できないのか、その要因について「BCP実態調査」などから探ってみると、以下のように整理できます。

表－訓練の問題点

問題点	内容
<A.訓練全般の問題点>	
A-①. スキル・ノウハウが不足している	<ul style="list-style-type: none"> ・ どのような訓練を行えば良いかわからない ・ シナリオ設定が作成できない ・ 参加者、進行者や訓練結果を評価する力量がない ・ 人事異動があつて専門家が育たない
A-②. 情報が不足している	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公表されている資料では、訓練の前提となる被害想定や影響度がわからない ・ 訓練に必要な部門独自の情報が集まらない
A-③. 必要性や効果を感じない	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練の目的が明確でない ・ 経営トップの認識が不足している ・ 関連部署に向けた求心力が得られない ・ 訓練の必要性や効果を感じない
A-④. 人手が確保できない	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専任者がいない ・ 準備に多大な時間を要するが、担当部署や参加部署は忙しくて時間が割けない

2.2 連携訓練特有の問題点

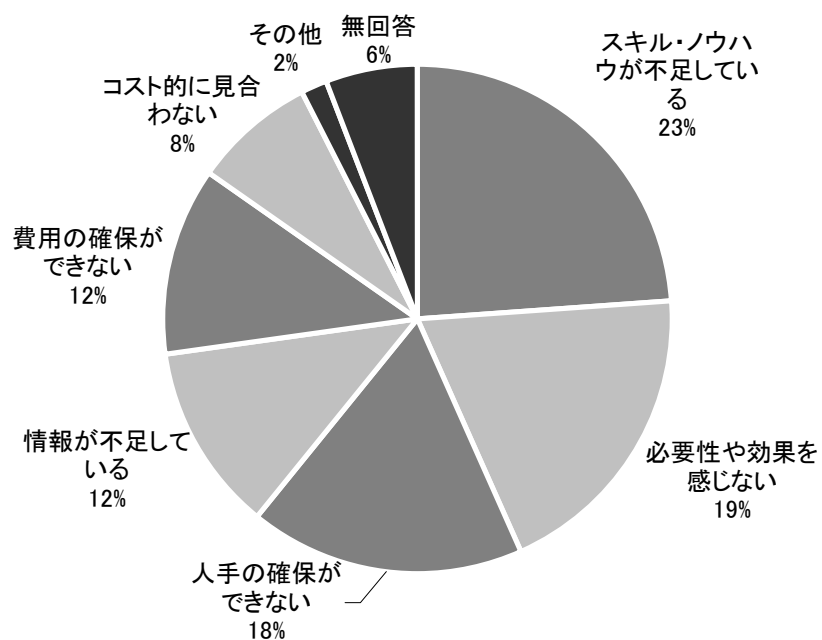
- 複数の企業が参加する訓練は、前述した訓練全般に係る問題点に加え、訓練の企画・準備から実施までに特有の問題点があります。これらを以下に例示します。

表一 訓練の問題点

問題点	内容
<B.連携訓練特有の問題点>	
B-①. 訓練の前提条件が揃わない	<ul style="list-style-type: none"> 参加企業の募集が困難である 取引先との物流や商流の相互依存関係が複雑でわからない 各社の被害想定が食い違っており、共通の被害想定が設定できない
B-②. 企業情報を出せない	<ul style="list-style-type: none"> 自社のBCPは公表を前提とするものではない 在庫や代替機能、取引先情報等の企業情報を開示できない。 BCPの実態や防災体制の弱みが取引先に見られる恐れがある
B-③. 顧客、同業他社への配慮など	<ul style="list-style-type: none"> 取引上の上下関係があり、必要な情報を交換したり、求めることができない 他の同業の取引先に配慮したい 顧客の手前では建前があり、本音の発言はできない
B-④. 訓練参加による取引への不利益への懸念	<ul style="list-style-type: none"> 訓練での回答をもとに、取引先から一方的な対策や条件を求められても応じられないケースが懸念される 契約条件の強化や条件を満たさない場合の契約解除など、取引条件が不利になるという懸念がある

参考情報：訓練の実施が難しい理由

「BCP実態調査」によると、訓練の実施が難しい理由として、スキル・ノウハウ不足を多くの企業が挙げていますが、本資料を参考にスキル・ノウハウを補完していただければ幸いです。



3. 企業の連携形態

- 企業の連携には、様々な形態があり、モデル訓練で取り上げた連携形態は、サプライチェーンの形態です。
- 複数の企業が連携する形態は様々です。主なものとして以下に示すものがあります。

- －サプライチェーン内の連携
- －サポートチェーンの連携
- －同業種内の連携
- －地域内の連携

- いずれの形態も、災害時に連携し、相互に事業継続を図ること求められる形態です。連携訓練を企画する際、これらのどの形態に焦点を当てるかを定めることで、連携訓練で検証すべきテーマが明確になってきます。

