

# 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3月

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         |
| <b>I 章. モデル訓練のテーマと事業継続に関する「気づき」</b>       | <b>5</b>  |
| 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        |
| <b>II 章. モデル訓練における企画・実施のポイント</b>          | <b>27</b> |
| 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                       | 50        |
| 2. 4 連携訓練の実施:ステップ2-要望・対応の情報共有             | 55        |
| 2.4.1 検討課題の提起                             | 55        |
| 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            | 59        |
| 2.5.1 意見交換会の開催                            | 59        |
| 2. 6 連携訓練のとりまとめ                           | 64        |
| 2.6.1 アンケートの実施                            | 64        |
| 2.6.2 更なる連携へ                              | 66        |
| <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 訓練全般に関わる問題点                           | 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)ー記入例 |
| 4. | 検討課題シート     | 4.1 | 検討課題シート        |
|    |             | 4.2 | 検討課題シートー記入例    |
| 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(訓練のねらい)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。

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「大企業はほぼ全て、中堅企業は50%以上」を掲げました。

目標に向けて様々な施策を行っていますが、本資料に示す連携訓練もその一つであり、BCPへの取組みが進んだ企業とそうでない企業が、BCPについて一緒に考えることで、BCP策定率の向上や実効性の向上につながることを期待しています。

### 参考データ：BCP策定率

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%<br>・策定中：30.8% | ・策定済：12.6%<br>・策定中：14.6% |

### 参考データ：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*2  |
|-------------------------------------|--|---|
| 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"> <li>・参加した：12.7%</li> <li>・必要性は感じるが、参加していない：61.2%</li> <li>・必要性を感じない：23.6%</li> <li>・無回答：2.5%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加した：8.0%</li> <li>・必要性は感じるが、参加していない：57.4%</li> <li>・必要性を感じない：29.5%</li> <li>・無回答：5.1%</li> </ul> |

\*1 「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査、平成22年3月、内閣府防災担当、実施期間：平成21年11月16日から11月27日（<http://www.bousai.go.jp/oshirase/h22/100330-1kisya.pdf>）」。内閣府防災担当が、国内各企業の事業継続や防災に関わる取組の実態や、企業群として捉えた場合の動向を把握したものです。

\*2 大企業と中堅企業の区分は、中小企業基本法第2条における区分、および日本銀行調査統計局の「業種別貸出金における法人の企業規模区分に関する定義」を採用しています。例）製造業の場合 大企業：資本10億円以上かつ常用雇用者301人以上、中堅企業：資本金3億円超10億円未満かつ常用雇用者301人以上

## 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>

- 本資料を参考に、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の理解を深める契機となります。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。
- 各参加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、現実の取引条件に影響をさせないものとししました。

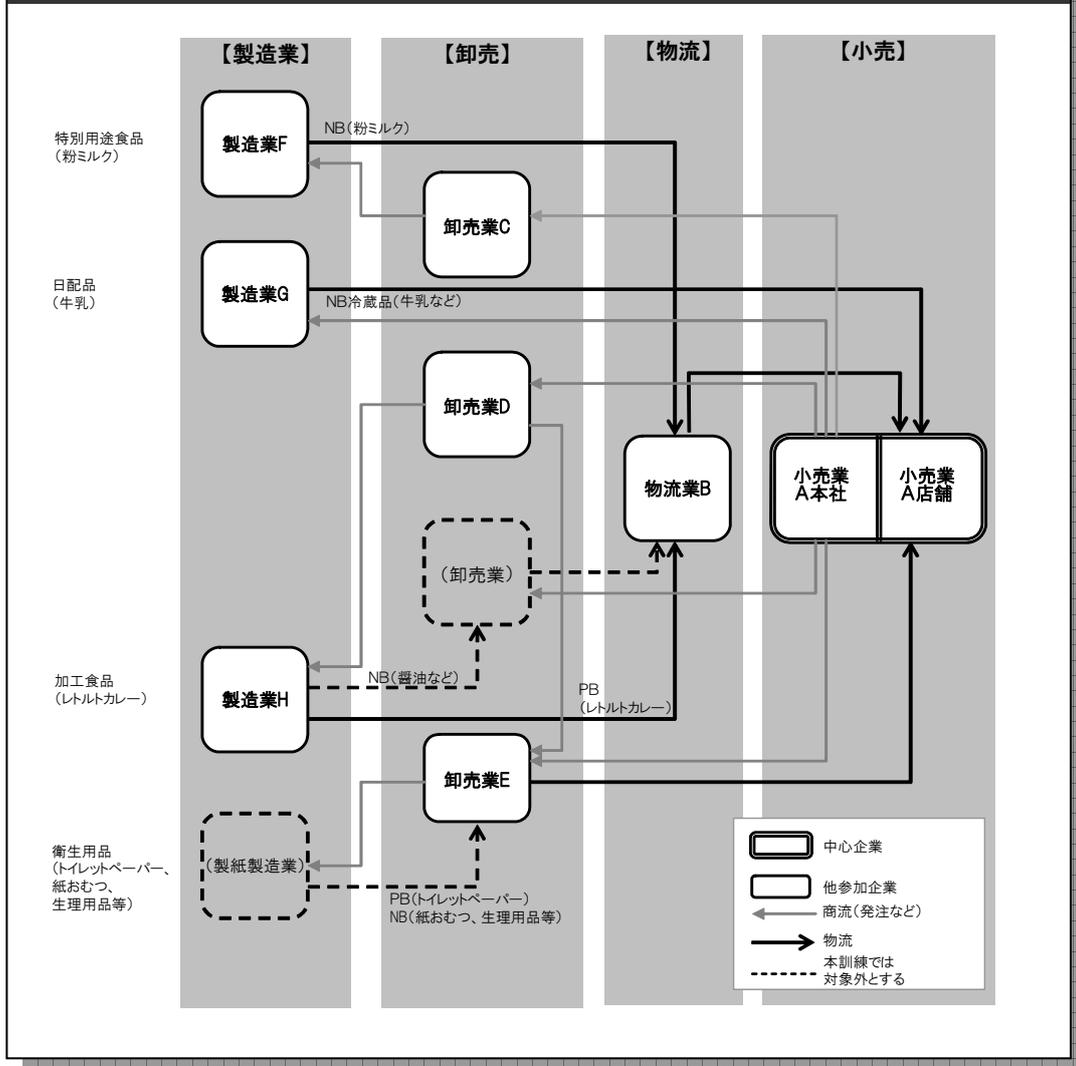
#### 参考情報 : BCPがない場合の連携訓練

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すが、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策定の契機とする、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策定へ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の提示などをします。

図一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、参加企業は事前準備に十分な時間が必要でした。
- 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ステップを約1ヵ月かけて実施、徐々に相互理解を深めていきました。

#### <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。

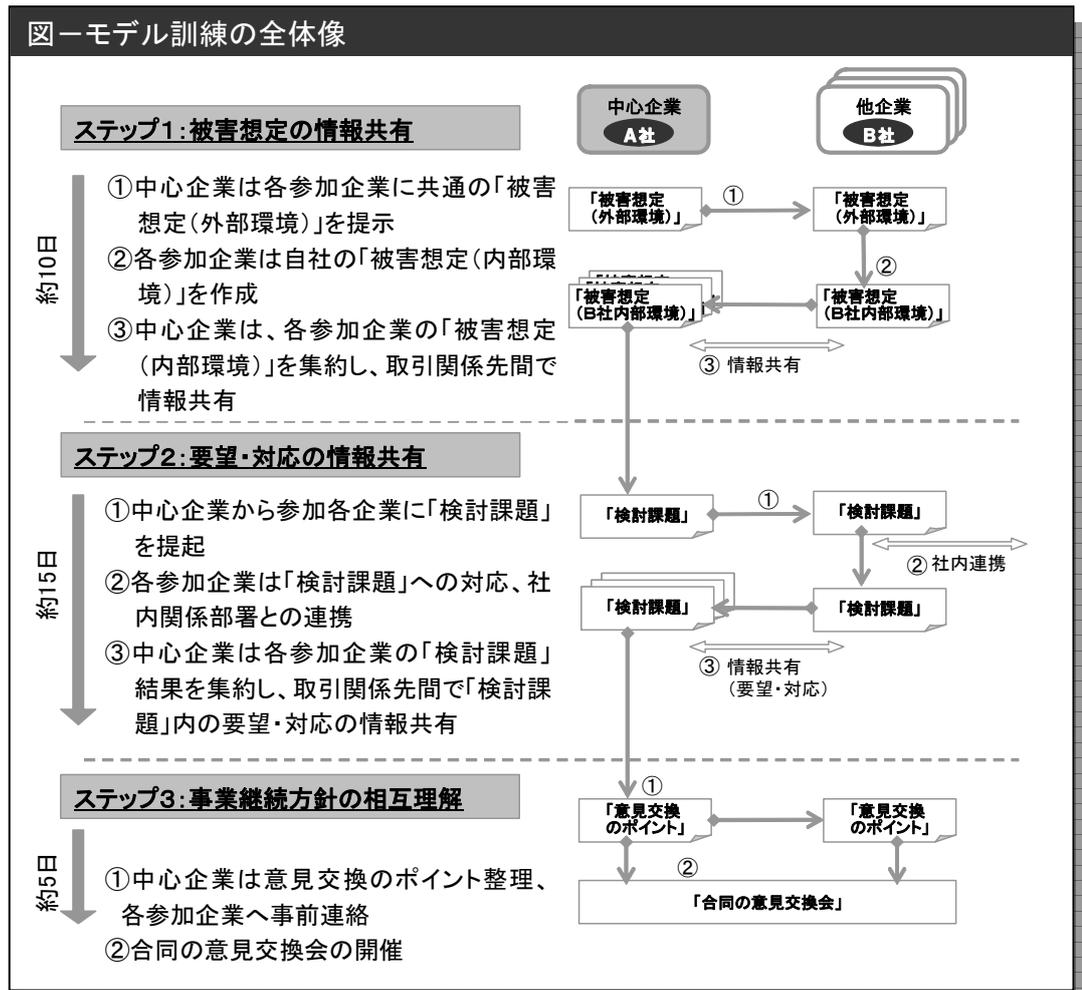
#### <ステップ2:要望・対応の情報共有>

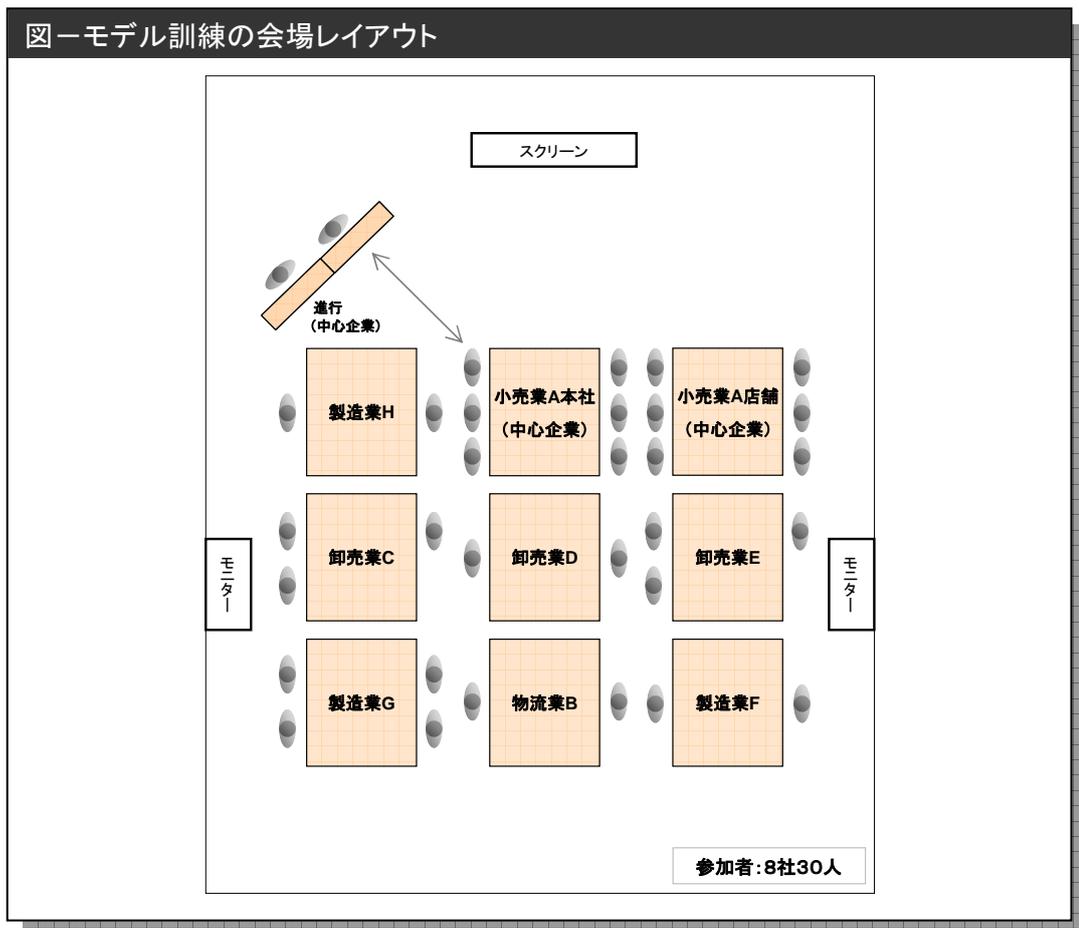
—中心企業から提起される具体的な要望事項に対して、対応・要望の意見を出し合い、お互いに考えを共有しました。

#### <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。

図ーモデル訓練の全体像





#### (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、相互支援体制をテーマとして取り上げました。
- 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の整理、局面の状況設定、取扱商品の絞込み、さらに小売業の要望を加えるといった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弱の地域では停電復旧、インターネットは復旧が進行中
- －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なくなり、閉店
- －被災地周辺の店舗は店頭に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、復旧した通信手段、またはMCA無線、衛星電話にて拠点間で相互に連絡
- －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危惧している

\* 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)が得られる

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。
- ・物流センターには、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、本社にも衛星電話があります。
- ・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)

- 日頃やりとりしてい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。ただし、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な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番号や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)が得られる

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>

- ・出荷データを保存してい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、データとして活用する対応は困難です。

##### <回答例②>

- ・受注データは保存しており、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、新たな受注データの作成が必要であり、小売業Aの要望通りの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でシステムから読み出せます。
- ・基となる受注データを再作成しないと出荷データができません。
- ・受注データの再作成のためには、手作業等の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・淡路大震災時について、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、過去の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、有効な手段になりませんが、明確なルールの設定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)が得られる

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、請求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、手作業での対応量には限界があります。



##### ■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。
- ・請求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。
- 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。限界量を高めるために、事前にルールを作っていきたい。(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弱の地域では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なくなり、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)が得られる

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ごとに選定しています。

###### <回答例②>

- ・自社の主力商品を優先商品と考えています。

###### <回答例③>

- ・優先商品の絞込みは特にしていません。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、優先商品を明確に決めている企業と、決めていない企業とがあり、リスト化への取組みの差はあるものの、優先商品のイメージは持っています。
- 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い場合、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で異なり、柔軟な商品選定が必要と思われれます。
- 優先商品には、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。
- 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。



### 今後の連携に向けて(参加企業全体の声)

- 小売業、卸売業、製造業などの業態により優先商品の選定基準は異なります。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、災害後の時系列を踏まえて、必要となる品目、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)が得られる

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、支社営業部門が配分を具体化し、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りません。出荷状況の報告のみは最善を尽くします。



##### ■ 現状の整理

- ・判断者までを決めている企業はありますが、出荷対応の方針までが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で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へ勝手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供給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締結を強く要請することは、サプライヤーにとってとても厳しい条件であり、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、実際の災害時において、小売業が協定を理由として、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です。



### 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)が得られる

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、車両サイズが事前に調整できれば、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。ただし、他社までを含めた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。
- ・災害時における緊急な中間物流基地の設置や業者での共有などは、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と考えます。
- 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。

各項において「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の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

中心企業ではテーマ、参加企業の範囲、被害想定、および検討課題等を検討し、それぞれ設定しました。

#### ■ 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。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

- 各参加企業が自ら「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。

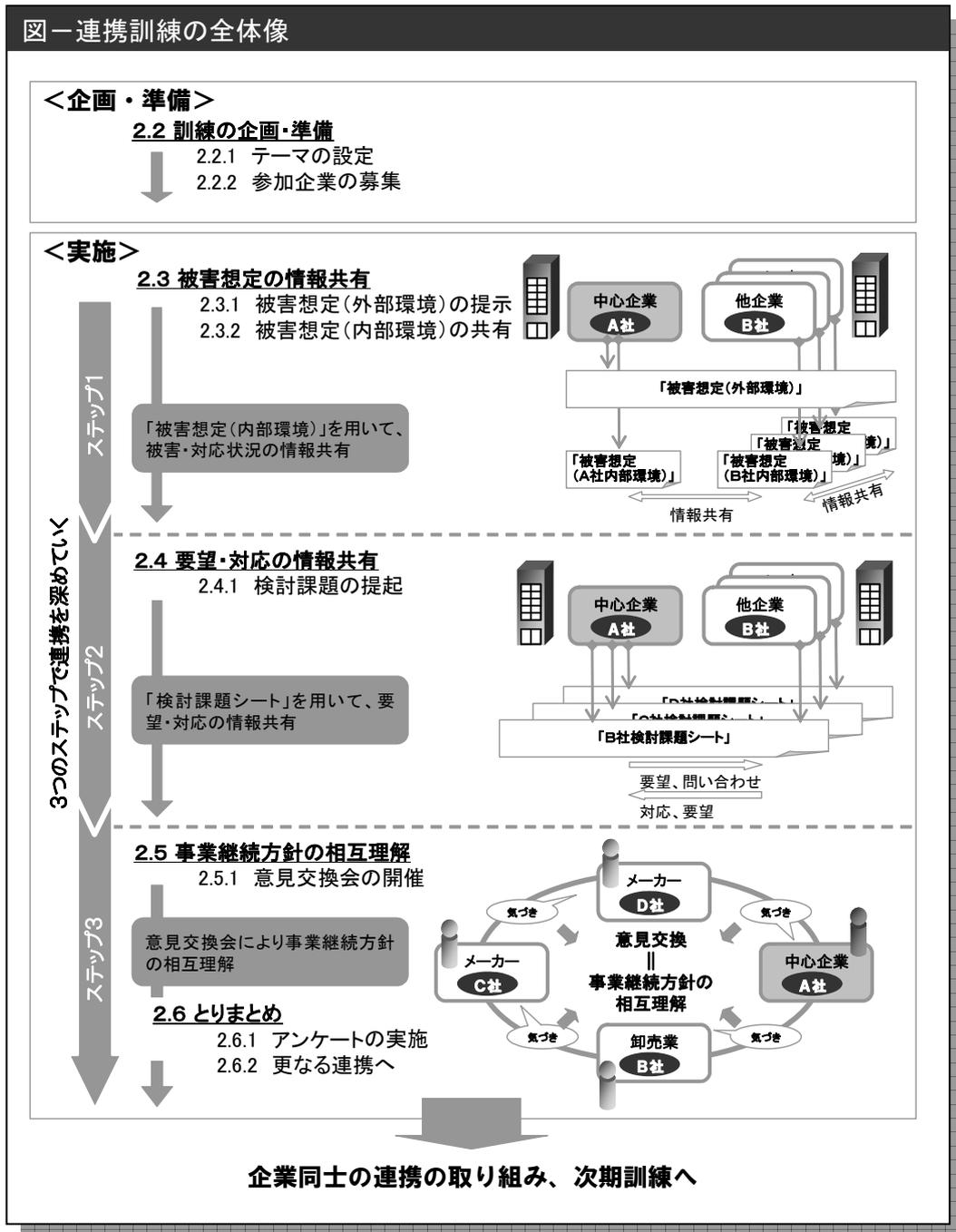
#### (2)ステップ2:要望・対応の情報共有

- 中心企業が提起したテーマ・検討課題に対して、各参加企業と要望・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、事業継続に関するサプライチェーンの現状が相互理解でき、多くの「気づき」を得ることができました。

図一連携訓練の全体像



## 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、各参加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が可能です。

表－事務局作業のまとめ

| 段階           | 主な役割  |
|--------------|---|
| 訓練の<br>企画・準備 | ①訓練内容の設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訓練テーマの設定（局面、業務、サプライチェーンの範囲）</li> <li>・ 共通の前提条件の設定（被害想定（外部環境））</li> <li>・ 検討課題の設定</li> </ul>   |
|              | ②参加募集 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加企業の募集、挨拶回り</li> <li>・ 事前説明会の開催</li> </ul>  |
| 訓練の実施        | ①各種資料のやり取り <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被害想定（外部環境）の提示</li> <li>・ 被害想定（内部環境）の作成依頼、集約および情報共有</li> <li>・ 検討課題の提示、集約およびとりまとめ</li> </ul> |
|              | ②意見交換会の開催 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会場の確保および参加企業への案内</li> <li>・ 必要な資機材、資料の準備</li> <li>・ 意見交換会の司会、進行</li> </ul>                   |
| とりまとめ        | ①アンケートの実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケートの集約および情報共有</li> </ul>   |

## ②フィードバック

- ・ 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（今後の更なる連携の進め方等）

 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。この企業では、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資料ごとに異なる場合は、インターネットメールでのやり取りで十分です。一方、参加企業が多数となる場合には、資料ごとのアクセス管理なども行える専用ホームページの活用が必要になると考えられます。
- 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と工夫

#### 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」に訓練全般に関わるもの、連携訓練特有のものを例示しています。

#### 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に区分しました。
  - ⇒消費者に近い小売業が中心企業となったことで、商品供給に関する本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ました。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」への対応のために、事前に必要な検討期間を設定し、各参加企業内の関連部署と連携する機会を設けました。
  - 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。また、代表者を絞ることで、安易に関係部署に頼らないキーマンを作ることができました。

 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> BCPや企業情報などの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、在庫情報などの各社個別の企業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」に要望欄を設けて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。
  - 訓練局面① ; 電気が復旧した時点(災害発生3日後)
  - 訓練局面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<br>(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                      | 訓練局面① |
| 局面③ | 1週間後  | 通信(固定・携帯電話)が復旧した時点<br>道路交通規制が一部解除された時点 | 訓練局面② |
| 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

- 各参加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テーマとして選択しました。
  - ー業務機能を時系列で追う設定（下表の縦列）
  - ーある時点の全ての業務機能全てを取り上げる設定（下表の横列）
  - ー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）

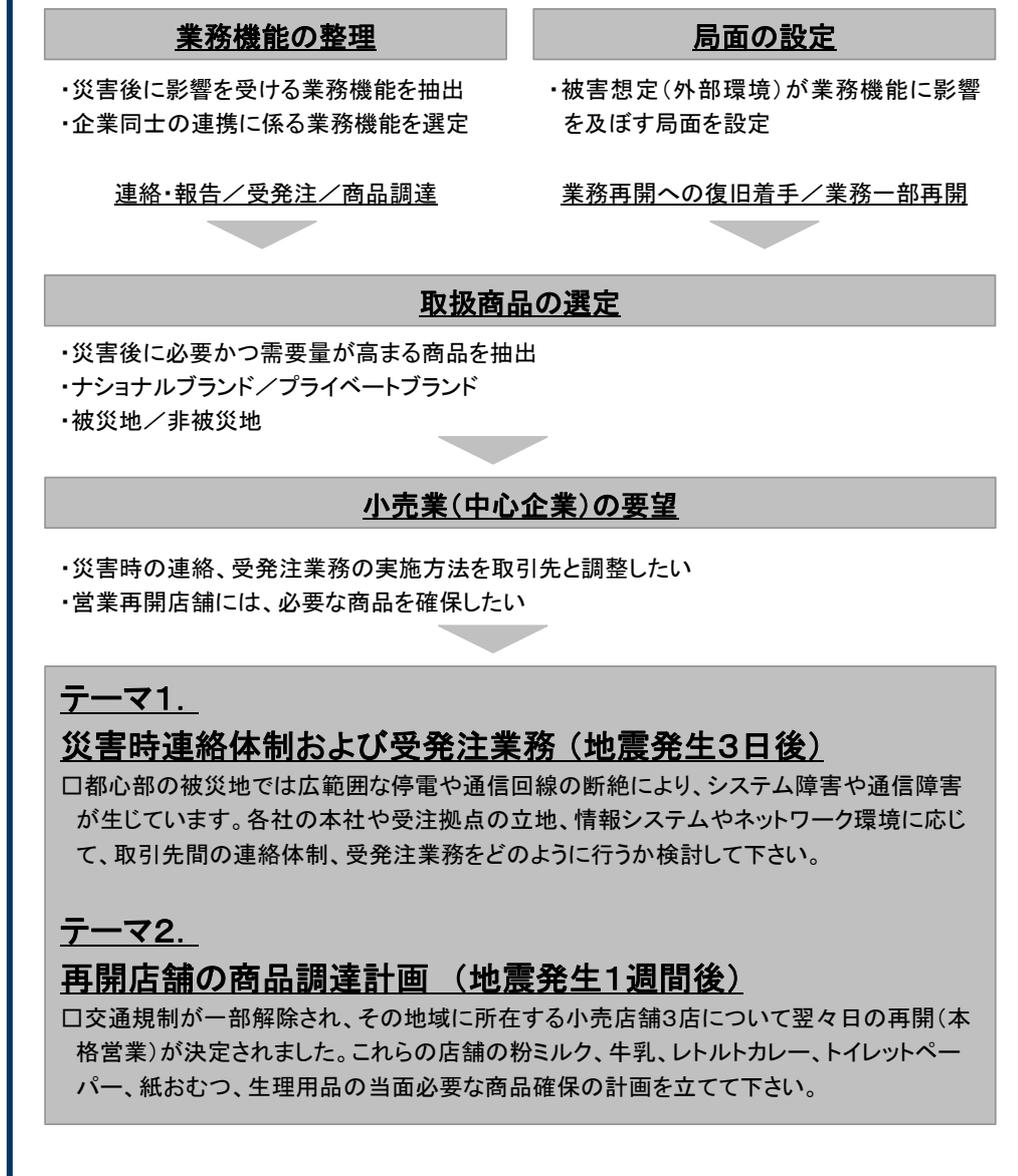
表ーモデル訓練でのテーマ設定の考え方

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

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。

④ 具体的には



参考情報 : 業務機能

- 前頁表の「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、地域内の企業の連携訓練では、モデル訓練の業務機能の項目とは異なり、災害情報の共有、災害医療などの共通的な項目を設定することとなります。

### (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。



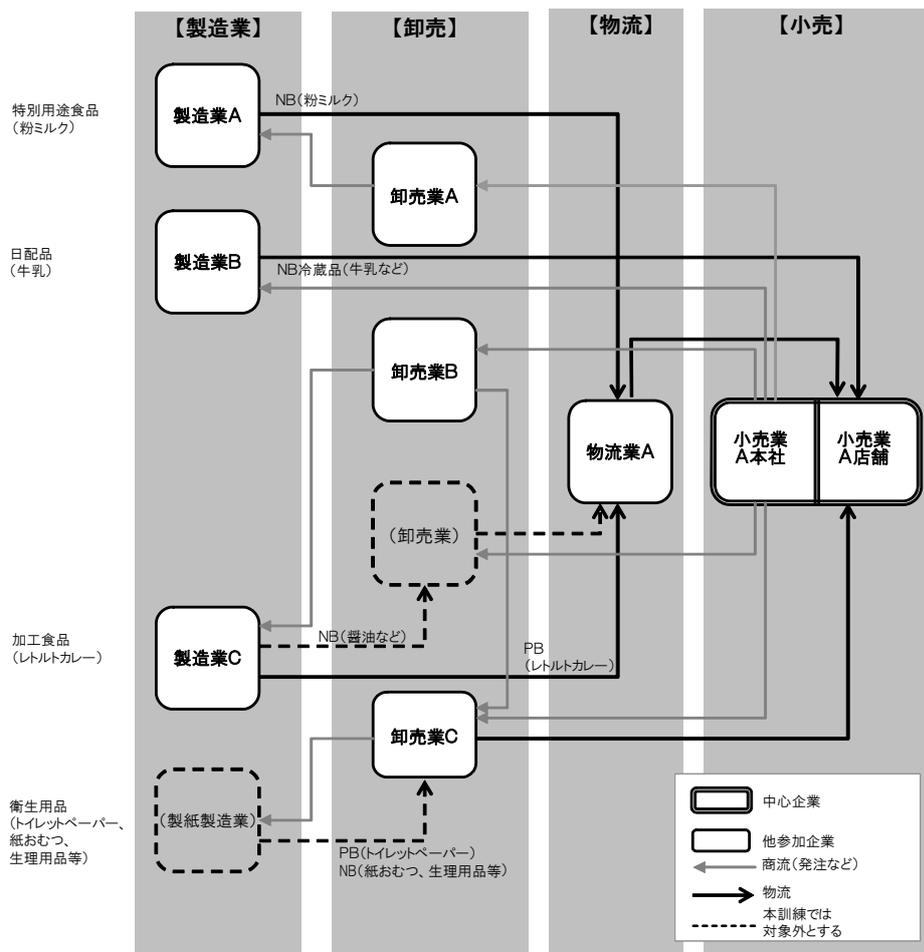
#### ヒント

- ◆ 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と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、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。取引関係の実態を正確に模式化することは、簡単ではありませんが、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わかりやすく浮かび上がってきます。
- 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を取捨選択すべき事態も生じます。ただしモデル訓練では、特定の商品流通の連携を確認するため、製造業は1社1商品とし、他企業と同商品を取り扱わないものとししました。

④ 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、および小売業までの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、各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。
  - － 訓練の目的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
  - － 訓練での回答内容を通常時・災害時の取引条件として強要しないこと



### 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、中心企業ではポイントを明確に示した参加案内の文書を送付しました。また中心企業では、参加企業の担当者の方々を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、次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、関係企業との業務のつながりを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。
- このため日頃の取引を通じて、先ずは信頼関係が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、訓練内容に関連する全ての部署が一堂に参加すると、人数が多くなり過ぎ「気づきを楽しむ」目的が達成しにくいと考えられました。
- そこで、各企業が一堂に集まる意見交換会には、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。
- この代表者が、個社の検討課題について、社内の関連部署と一緒に取り組むことで取引実態の理解が深まる利点もありました。

**(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に限定する等、情報の取扱いに留意しました。

**(6)訓練回答などのその後の取扱い**

- 訓練の検討課題への回答や発言等が、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は募集時点でBCPを策定していない企業がほとんどでした。
- 未策定の企業には、モデル訓練の参加に対して消極的な企業も多く有りましたが、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も多く参加していただくことができました。
- その結果、訓練後のアンケートでは、今回の参加が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、事業継続への理解や連携の必要性についての理解が進み、訓練の成果が十分果たせました。

<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して訓練主担当者との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、協力が得られ、企業の募集を円滑に進めることができました。

<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、モデル訓練の中での各種資料の情報共有先は、下のマトリクス図を用いて取引関係先に限定することを明示して、これに従った資料の配布を行いました。

図一 情報共有先

| 提供先   | 小売業 A | 物流業 B | 卸売業 C | 卸売業 D | 卸売業 E | 製造業 F | 製造業 G | 製造業 H |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 提供元   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 小売業 A | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 物流業 B | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 卸売業 C | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 卸売業 D | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 卸売業 E | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 製造業 F | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 製造業 G | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 製造業 G | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |

## +

### 具体的には

#### <訓練内容のその後の取扱い>

- 後々の取引条件において、不利益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、その中で多くの発言を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ありますので、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

- 各参加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、次頁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だけで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<sup>\*1</sup>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)の構成要素は次頁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。

<sup>\*1</sup> 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。

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               | J R 新幹線／ J R／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                  |

\*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、各参加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を把握し、どのようになるかイメージを作りました。



### 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)を各参加企業に提供しました【「付属資料2. 被害想定(外部環境)」参照】。
  - 各参加企業は(中心企業も含む)は、訓練で関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、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況を想定しています。しかしながら、モデル訓練のために作成した、あくまでも被害想定ですので、必ずこのような状態になることを保証するものではありません。

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   | 震度5強  | 震度5弱  | 震度6弱  | 震度6強  |
|------|---|---|---|---|
| 震度5強 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 |
| 震度6弱 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 | 1. 建物(建物種別) 1.1普通(鉄骨造) 1.2普通(鉄骨造) 1.3普通(鉄骨造) 1.4普通(鉄骨造) 1.5木造 1.6木造 1.7木造 |

震度5強の被害想定(外部環境)[付属資料 2.5]を見る

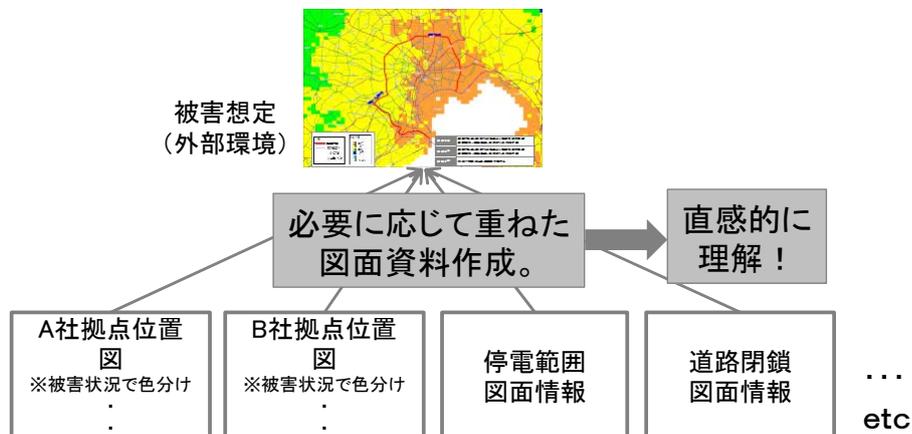
震度6弱の被害想定(外部環境)[付属資料 2.4]を見る

震度6強の被害想定(外部環境)[付属資料 2.3]を見る

🔍 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。が、訓練の参加者が自社および取引先の被害状況をより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）の地図上に重ねた資料などを作成して、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**

□モデル訓練で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](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](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、参加企業では、被害想定(内部環境)を作成しました。



#### 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項目について各参加企業自ら考えていきました。
- 前述した各参加企業の被害想定(外部環境)を基とし、拠点・設備の耐震対策状況を加味して、各参加企業の被害想定(内部環境)を作成していきました。
- 各参加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

| <基礎情報>  | 主要拠点／業務機能／震度階                            |
|---|--|
| <p><input type="checkbox"/> 自社業務に関わ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。<br/>（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。<br/>（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。<br/>（震度6強、震度6弱、震度5強、等）</p>   |  |
| Ⅰ. 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。<br/>（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>                                  |  |
| Ⅱ. 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<br>／輸送手段／協力会社／等 |
| <p><input type="checkbox"/> 「Ⅰ. 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「Ⅰ. 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>   |  |
| Ⅲ. 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"/> 「Ⅰ. 拠点の状況」、「Ⅱ. 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<br/>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<br/>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<br/>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<br/>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。
- 各参加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

- ◆ 被害想定(内部環境)を詳細に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(内部環境)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。
- ◆ モデル訓練のステップを全てを一気に行うことが困難な場合は、本項のステップのみの実施でも大きな効果が見込めます。

- 中心企業では、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。
- 各参加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配布し、情報を共有しました。
- 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、中心企業では作成期間を事前通知し、各参加企業で十分な作業時間を確保できるようなスケジュールを心がけました。



### ④ 具体的には

#### <作業期間>

□モデル訓練では、被害想定（内部環境）に対する各社の作業期間として、10日程度（10営業日）を確保しましたが、BCPに取り組んでいない企業にとっては、やや短いスケジュールであると指摘がありました。

#### <中心企業のフォロー>

□各企業の「被害想定（内部環境）」の記入内容の中には、不整合な点もありました。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、中心企業から、このような不整合について指摘、修正しました。これは、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について各参加企業が共通の用語、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想定や対応状況を整理し、同条件下で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。

－被害想定（内部環境）は、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。ただし、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。

－今回利用した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

- 検討課題は中心企業の要望を基本に設定しました。参加企業の連携が深まるよう、これらの課題を基に各企業が共通して検討し、相互に要望を言えるものとなりました。
- 中心企業が自社内で考えた事業継続の方針(代替手段等)が、実効性のあるものを確認するために、これらを検討課題としました。



#### ヒント

- ◆ まずは検討課題として、代替拠点を含めた災害時の連絡先や事業の停止期間、復旧時期等をお互いに質問してみることが良いでしょう。
- 検討課題は中心企業から他参加企業へ提起するものであり、各参加企業の共通事項である業務連携に関する要望、問い合わせなどを具体的に設定しました。
- 中心企業が要望したい事項の全てを挙げても、各参加企業は全てに対応できません。従って、災害時に向けて、予め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。
- 中心企業では、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事業継続の方針として考えていました。これらの実効性を確かめるために、参加企業における代替手段の適用や事業再開時期の妥当性について、検討課題に含めました。
- ステップ 1 を実施の後段階では、中心企業は各参加企業の被害想定(内部環境)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を絞り込むことができました。これらの絞り込んだ事項を検討課題として提示することで、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、業種共通で検討すべき課題ですが、業種を考慮し、業種特有の検討課題を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、検討課題への対応だけでなく、中心企業や各参加企業への要望も検討しました。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

- ◆ 簡易的な方法として、一方通行の「対話」となりますが、複数の取引企業へアンケートを行うことも一つの方法です。
  - 中心企業は検討課題や回答欄を含んだシートを作成し、検討課題を各参加企業へ提示しました【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、十分な時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わからない」ことがあります。従って、中心企業では検討課題の背景（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活発となるように、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」の記入欄を設けました。
  - 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緊急な連絡さえままならないこと、中心企業の事業継続方針が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のあるシートを用いて【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。
- 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への対応を考えていきました。
- 検討課題シートには、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」の記入欄を設けました。

- 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3日後)  |          |   |  |
| 内容                                | 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おうか検討して下さい。   |          |   |  |
| 被害想定(外部環境)の概要                     | ・地震発生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<br>・震源の被災地中心のインフラ機能は復旧停止<br>・震災9時では停電復旧、インターネットもは復旧進行中<br>・震災7時以降は交通機能その拠点は交通渋滞で、通行に長時間を要する<br>・市内の企業などは、自社社員の安全確認、被害確認がある程度完了後、業務の再開活動を進行中 |          |   |  |
| 中心企業の被害想定(内部環境)                   | ・交通規制内の店舗は在庫品が残り、閉店<br>・被災地周辺の店舗は在庫品のみで臨時営業<br>・本部は、復旧した通信なしは、MOA連絡、緊急電話で拠点間の連絡を取っている   | 中心企業の考え方 | ・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る。<br>・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。<br>・従って、この時点から代替の手段で受発注を行わねば、店舗の商品がなくなることが予測される。 |  |
| ▼ 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                                | ○   | ○        | ○   |  |
| 検討課題(1)                           | 災害時の第2順位以降の連絡先・連絡方法(代替の連絡先を含む)を教えてください。   |          |   |  |
| 回答結果                              |   |          |   |  |
| 要望事項                              |   |          |   |  |
| 対象                                | ○   | ○        | ○   |  |
| 検討課題(2)                           | 取引先との受発注システム(①のEOS発注)が復旧するまで、店舗側からの発注は停止。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両商品、両数量を納入して下さい。   |          |   |  |
| 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、検討課題に対する各社の作業期間を、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余裕のある期間設定でしたが、そうでない企業にとっては、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。」 など

**<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」には以下のようなものがありました。

□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り、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には、訓練の10日間よりも長い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ついて、「BCPに関する社内の意識向上、体制構築の契機となった。」との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、一気に連携に関わる方向性を導くことは難しいため、「気づき」の発見を楽しむ場にするをお勧めします。

各企業がステップ2で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。モデル訓練では、お互いに理解しあう場として共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、中心企業では意見交換のテーマを整理したものを、事前に参加企業に配布しました。整理した資料には、テーマごとに以下の事項等を含めました【「付属資料5. 意見交換のポイント資料例」参照】。

- 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

**+** 具体的には

□モデル訓練では、ポイントを整理した以下のような資料で意見交換を行いました。

**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については共通に認識されている。
- 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？

## (2)コンセプト

- 初めての訓練となる意見交換会で、一気に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”について多様な意見を出し合う場としました。
- モデル訓練の意見交換会のコンセプトは、以下の通りとしました。

- 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
- 通常の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、中心企業で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から多くの発言を引き出せるよう、テーマごとに、「中心企業からの要望の説明」、「各参加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。
- 参加企業間の連携を深めるために、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からは、その経験で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

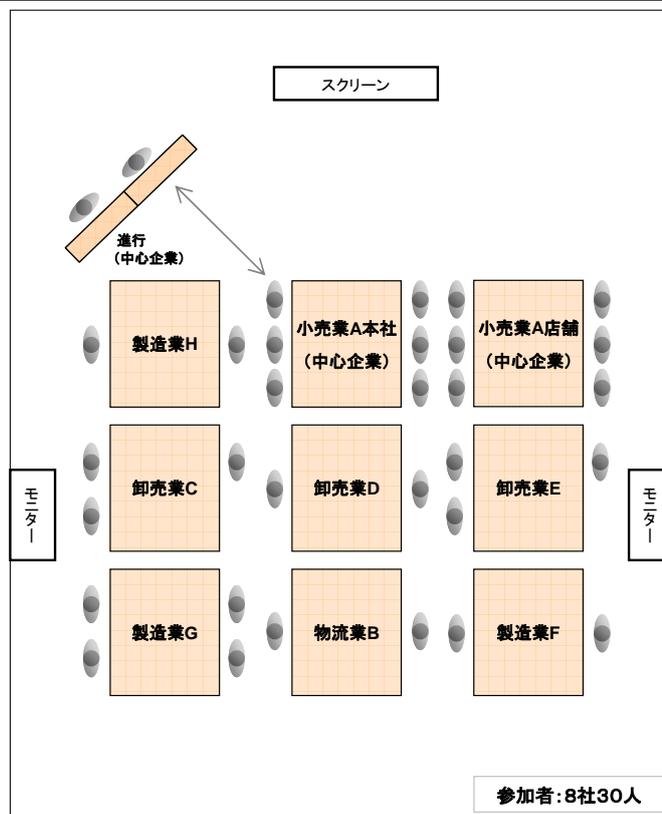
- テンポの良い意見交換会の実施には、内容に応じた適切な時間設定が大切です。課題設定の質・量の割に、短すぎると十分に発言できない企業があり“消化不良”となります。モデル訓練では6つのテーマに対し、約3時間の意見交換会を実施しました。
- 会場の配席では、取引関係同士を隣席にするような配慮をしました。また、競合他社を隣席にしないような配慮もしました。

#### ④ 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



## (5) 成果

- サプライチェーンを支える参加企業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について、理解を深めることができました。
- 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。
- BCP策定に係る担当者において、取引実態の理解を深めるとともに取引先との連携の大切さを感じてもらうことができました。

### 🔍 具体的には

#### <顔の見える関係>

- モデル訓練では、一堂に会する機会が訓練の事前説明会及び意見交換会の2回あり、この訓練に参加した企業間では“顔の見える関係”を作ることができ、今後の更なる連携につながるものと思われま
- 参加企業からは、以下のようなコメントが寄せられています。

- 「今回は時間が少なく、連携を十分に深められなかったが、次回も同メンバーで訓練することでより連携を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。」

## 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」や「訓練企画の有効性」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

- ◆ 連携訓練においては、以下2項目だけは参加企業に必ず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
  - －取引先との連携の必要性を認識できたか

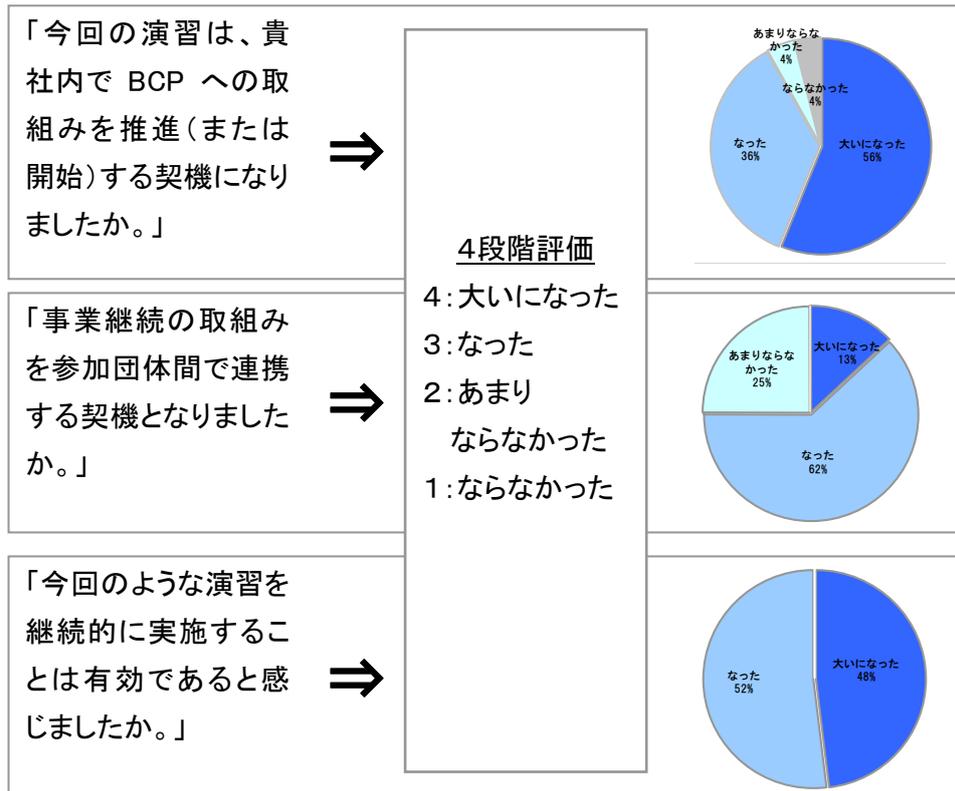
- アンケートは訓練の成果を定性的かつ定量的に把握するために有効な手法です。記載方法は、自由記述や評価点を付けたり、対象を個人、又は企業単位にするなど、様々な手法があります。
- モデル訓練では、訓練のねらいの達成度を把握できるものと【「付属資料6.1 アンケート（訓練のねらい）例」参照】、次の連携訓練の参考となるよう、訓練企画の内容を評価するアンケートを実施しました【「付属資料6.2 アンケート（訓練企画）例」参照】。
- 「自社のBCPの取組の推進の契機」、「取引企業同士の連携の契機」、「同様の訓練の継続実施」という項目に対し、4段階評価のアンケートを実施しました。どの項目とも良好な回答が得られ、今回のモデル訓練への参加が、BCPの取組み促進において、意識向上に有効であった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」と「訓練企画」に関するものの、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。



(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 更なる連携へ



### ポイント

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



### ヒント

- ◆ 更なる連携のために、気軽に参加できる意見交換会などを重ね、連携の方向性について共有認識を共有していきましょう。
- モデル訓練ではアンケート結果まででしたが、各企業のそれぞれの考えを理解した上で、更なる連携のために、繰り返し意見を交換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難しく、何回か意見交換を繰り返しながら更なる連携の仕組みの方向性やあり方などを明確にしていきましょう。
- 方向性が決まった後も、定期的な意見交換の場を持って、各社の担当者異動や取引実態の変化などに対応していきましょう。

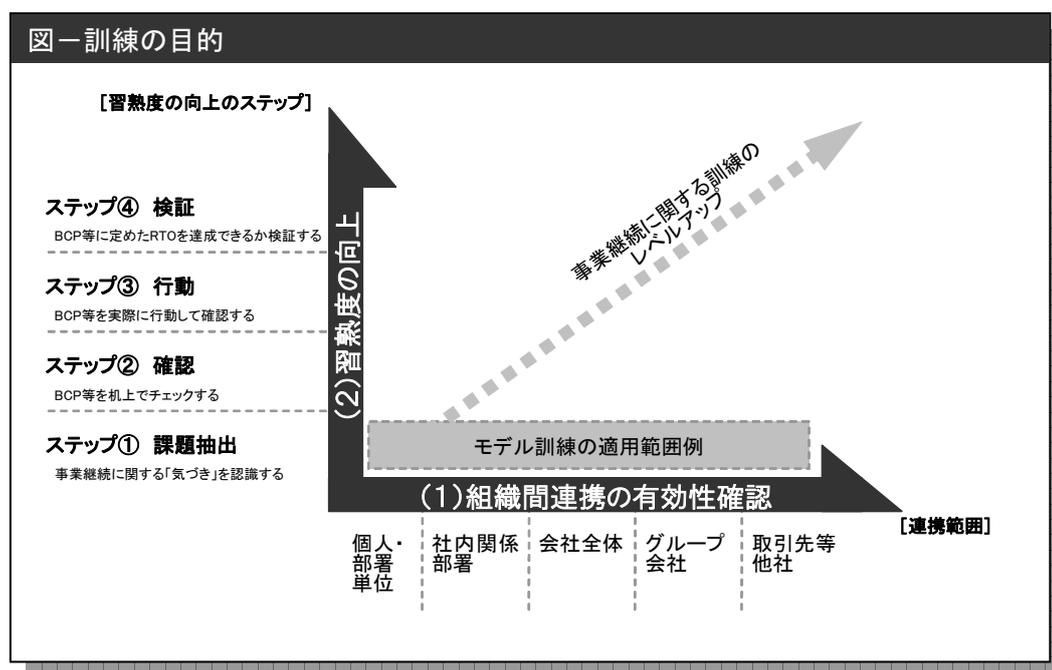
<参考>

## 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いくつか示し、企業の連携の形態や訓練のあり方の例を整理しています。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をご紹介します。

## 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)の目的を連関してレベルアップさせることが求められますが、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、その中のステップ①として、課題抽出(「気づき」の認識)に重点を置いた訓練としました。



## (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。この広がり、図では横軸：「(1) 組織間連携の有効性確認」に表され、右方向に向うほど、連携範囲は拡大していきます。
- 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しやすくなります\*1。

## (2) 習熟度の向上

- 習熟度の向上は、以下の4つのステップで表すことができます。図では縦軸：「(2) 習熟度の向上のステップ」の上方向への範囲拡大はレベルアップを意味します。
  - ステップ① 課題抽出 : 事業継続に関する「気づき」を認識する
  - ステップ② 確認 : BCP等を机上でチェックする
  - ステップ③ 行動 : BCP等を実際に行動して確認する
  - ステップ④ 検証 : BCP等に定めたRTO（目標復旧時間）を達成できるか検証する
- BCPの実効性向上のために、ステップ①、ステップ②の訓練は、BCPを策定した多くの企業が積極的に取り組んでいると思います。
- さらにステップ③、④に向うために、資機材の操作訓練などの実動訓練や災害時に刻一刻と変化する場面を状況付与で再現し、情報分析力、判断力などを養う訓練なども積極的に取入れる企業も増えてきています\*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／BCP内の行動を一つずつ実施していく実動訓練（加えて、RTOを達成できるか検証する訓練） 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記述しています。

### 2.1 訓練全般に関わる問題点

- 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.<br>スキル・ノウハウが不足している | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ どのような訓練を行えば良いかわからない</li> <li>・ シナリオ設定が作成できない</li> <li>・ 参加者、進行者や訓練結果を評価する力量がない</li> <li>・ 人事異動があつて専門家が育たない</li> </ul> |
| A-②.<br>情報が不足している       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 訓練に必要な部門独自の情報が集まらない</li> </ul>  |
| A-③.<br>必要性や効果を感じない     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訓練の目的が明確でない</li> <li>・ 経営トップの認識が不足している</li> <li>・ 関連部署に向けた求心力が得られない</li> <li>・ 訓練の必要性や効果を感じない</li> </ul>              |
| A-④.<br>人手が確保できない       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専任者がいない</li> <li>・ 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</li> </ul>   |

## 2.2 連携訓練特有の問題点

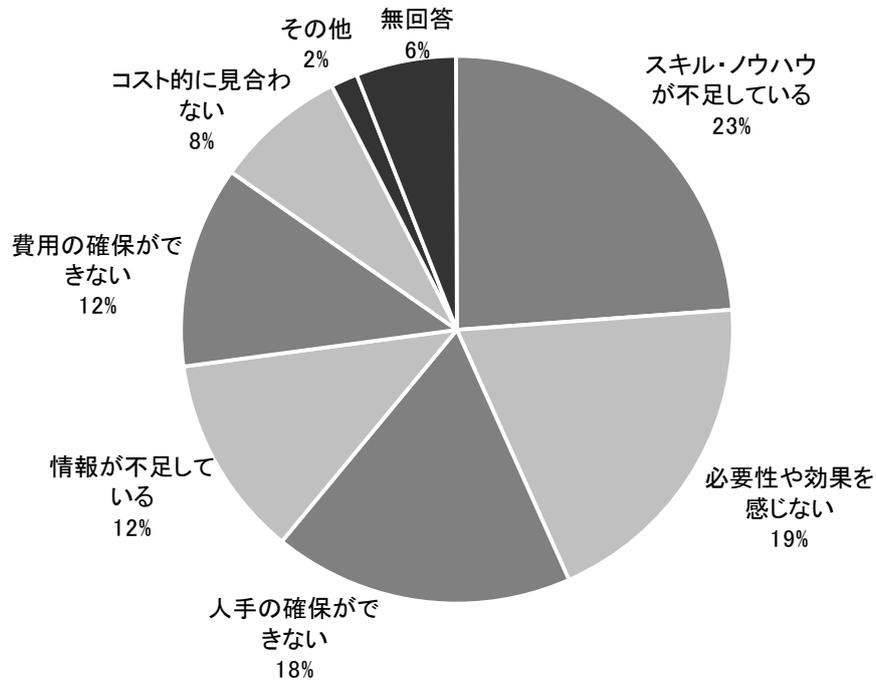
- 複数の企業が参加する訓練は、前述した訓練全般に関わる問題点に加え、訓練の企画・準備から実施までに特有の問題点があります。これらを以下に例示します。

表一 訓練の問題点

| 問題点                         | 内容  |
|-----------------------------|---|
| <b>&lt;B.連携訓練特有の問題点&gt;</b> |   |
| B-①.<br>訓練の前提条件が揃わない        | <ul style="list-style-type: none"> <li>参加企業の募集が困難である</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>             |
| B-②.<br>企業情報を出せない           | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社のBCPは公表を前提とするものではない</li> <li>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。</li> <li>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</li> </ul>      |
| B-③.<br>顧客、同業他社への配慮など       | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>他の同業の取引先に配慮したい</li> <li>顧客の手前では建前があり、本音の発言はできない</li> </ul>           |
| B-④.<br>訓練参加による取引への不利益への懸念  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |

### 参考情報：訓練の実施が難しい理由

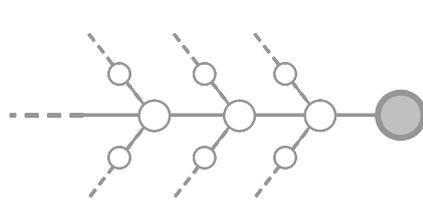
内閣府の「BCP実態調査」によると、訓練の実施が難しい理由として、スキル・ノウハウ不足を多くの企業が挙げていますが、本資料を参考にスキル・ノウハウを補完していただければ幸いです。



### 3. 企業の連携形態

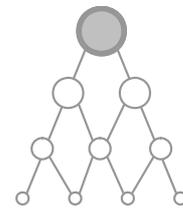
- 企業の連携には、様々な形態があり、モデル訓練で取り上げた連携形態は、サプライチェーンの1形態です。
- 複数の企業が連携する形態は様々ですが、主なものには以下のような形態があります。
  - －サプライチェーン内の連携
  - －サポートチェーンの連携
  - －同業種内の連携
  - －地域内の連携
- いずれの形態も、災害時に連携し、相互に事業継続を図ること求められる形態です。連携訓練を企画する際、これらのどの形態に焦点を当てるかを定めることで、連携訓練で検証すべきテーマが明確になってきます。

図一企業の連携形態のイメージ



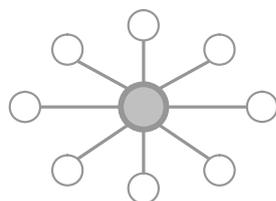
<サプライチェーンの連携>

例) 製造業、卸売業、物流業、小売業など、取引関係でつながる企業連携



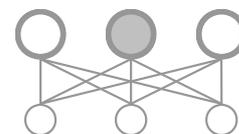
<企業城下町のサプライチェーンの連携>

例) 大手製造業、一次サプライヤー、二次サプライヤーなどの企業連携



<同業種内の連携>

例) ある業団体と全国の会員業者の連携

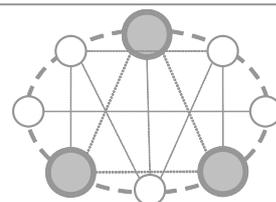


<サポートチェーンの連携>

例) 製造業と他製造業と共通する設備管理業、電気設備業、建設業などの企業連携

<地域内の連携>

例) ある街区内の様々な業種の民間企業の連携





## <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(訓練のねらい)例 |
|    |            | 6.2 | アンケート(訓練企画)例   |

# 事業継続に関する企業の連携訓練

## ■ 付属資料 1.1 企業間連携の形態例

| 連携形態 | 形態の内容                    |
|------|--------------------------|
| A    | 一連のサプライチェーン複数社           |
| B    | 共通のサプライヤーを有する2つのサプライチェーン |
| C    | 同地域に所在し関連業種の企業複数社        |
| D    | 同地域に所在する異業種の企業複数社        |
| E    | 同地域に所在する同業種のサプライチェーン     |
| F    | 同地域に所在する同業種の企業複数社        |
| G    | 同業種の企業複数社                |

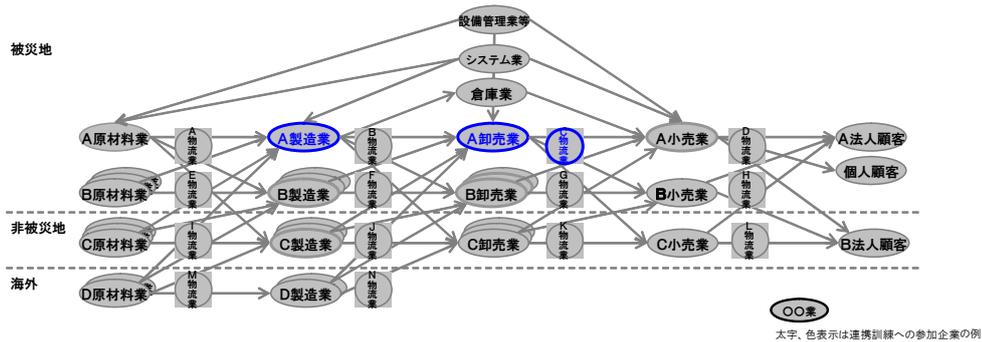
図一 企業連携の形態（A：一連のサプライチェーン）

□形態の具体例

食品や日用品などの原材料業者から小売業者までの一連のサプライチェーン

□検討する課題の例

- ・原材料業者の被災がもたらす各社の業務継続への影響
- ・道路交通機能の復旧に応じた物流機能の復旧
- ・卸売業の必要最低限の在庫保管
- ・時間経過に応じた顧客の需要変化、および商品供給の対応
- ・非被災地の顧客から通常通りの業務レベルの要望



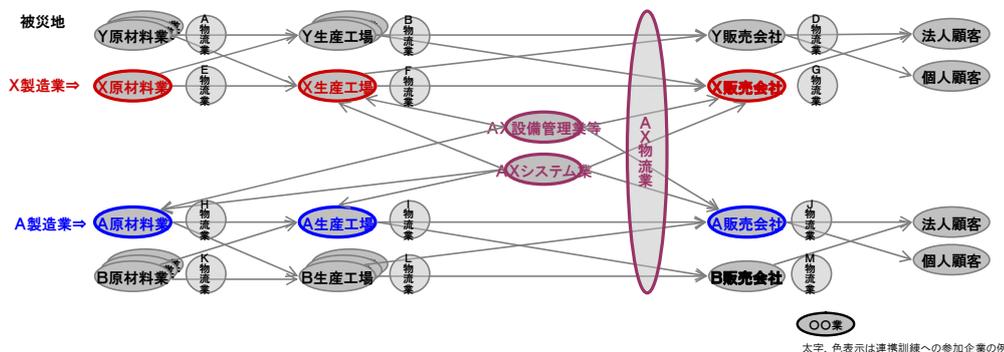
図一 企業連携の形態（B：共通のサプライヤーを有する2つのサプライチェーン）

□形態の具体例

共通の設備管理業者、システム業者、物流業者を含む原材料から販売までの2つのサプライチェーン

□検討する課題の例

- ・共通の設備管理会社が一企業の復旧活動しかできない場合の対応
- ・共通のサプライヤー複数社の被災による下流企業の業務継続への大きな影響
- ・共通の物流業者が生活必需品を優先的に輸送し、製品輸送の大幅な遅延
- ・物流業者内の別企業担当者の共有



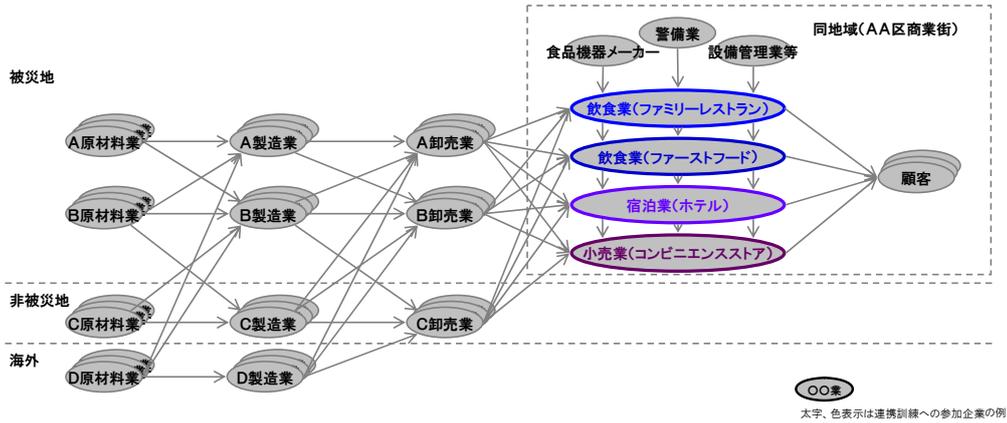
図一企業連携の形態（C：同地域に所在し関連業種の企業複数社）

□形態の具体例

ある区内の商業街に所在する食品に関連する企業複数社

□検討する課題の例

- ・食品の営業現場の復旧に必要な共通のサプライヤーの争奪
- ・顧客要望の変化に伴う復旧業種の優先付け



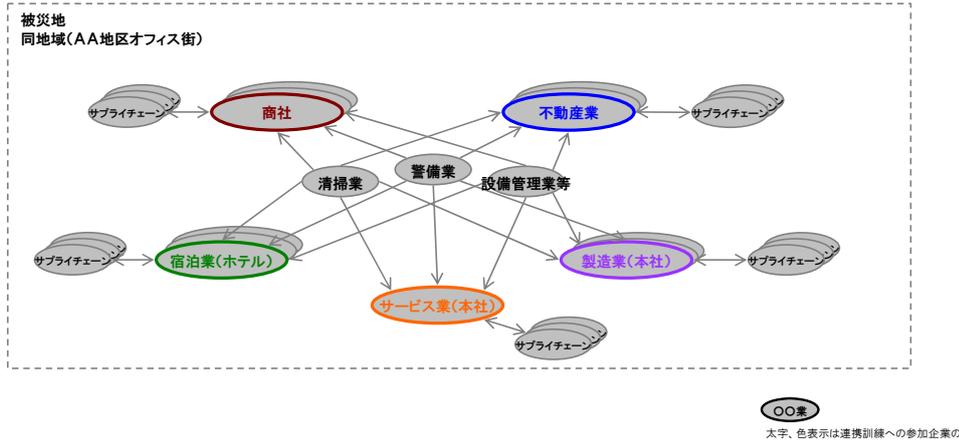
図一企業連携の形態（D：同地域に所在する異業種の企業複数社）

□形態の具体例

ある地区のオフィス街に所在する異業種の企業が複数社

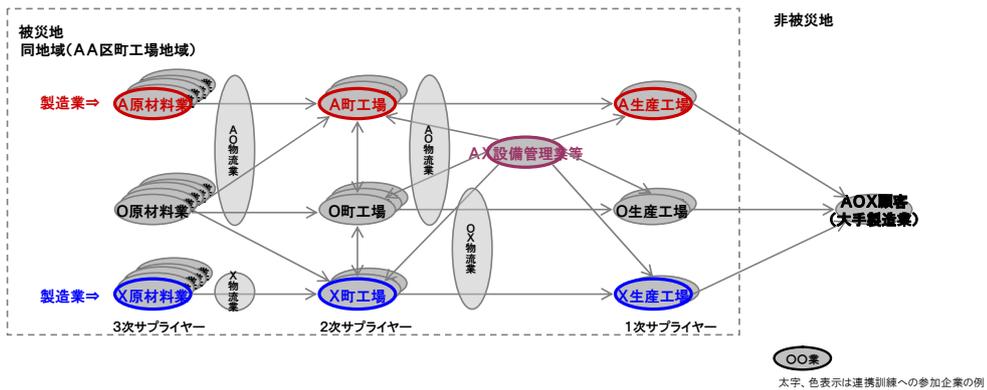
□検討する課題の例

- ・地域内で業務復旧に必要な業者数の制限
- ・負傷者対応、滞留者対応、災害情報の共有等の連携



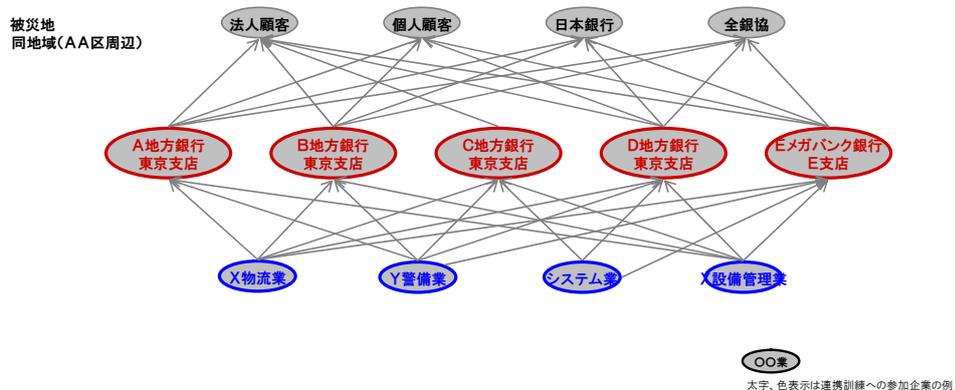
図一企業連携の形態（E：同地域に所在する同業種のサプライチェーン）

- 形態の具体例
  - ある区内の町工場などの製造業が複数社
- 検討する課題の例
  - ・地域内の設備復旧業者の制限
  - ・事業規模の大きい工場からの優先復旧
  - ・地域内の共通の物流業者の被災による物流機能の麻痺



図一企業連携の形態（F：同地域に所在する同業種の企業複数社）

- 形態の具体例
  - ある地区内の複数の銀行
- 検討する課題の例
  - ・共通の物流業者は災害復旧活動、また要員不足、道路規制のため業界全体で現金輸送の大幅な遅延
  - ・同地域内の営業店舗が被災し、業界全体の営業機能が麻痺



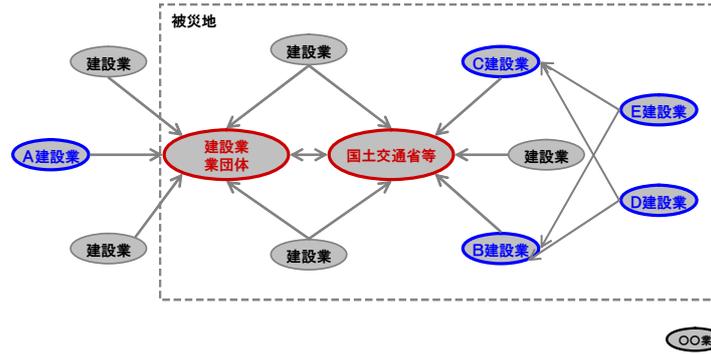
# 図一 企業連携の形態（G：同業種の企業複数社）

## □ 形態の具体例

全国の建設業複数社

## □ 検討する課題の例

- ・ 共通の協力会社の確保、マンパワーや重機等の調整確保
- ・ 業務再開の時間差による協力会社の争奪
- ・ 業界全体での災害復旧業務の調整
- ・ 災害復旧業務と自社の業務継続の調整
- ・ 被災地・非被災地での支援体制構築



事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料2.1: 首都直下地震発生時の被害想定シナリオ

(注)本資料は「事業継続に関する企業の連携訓練(モデル訓練)」のための想定資料であり、実際の大規模地震時の状況とは異なります。

| 想定時期    |    | X日   | X+1日   | X+2日   | X+3日     | X+7日   | X+14日    | 1ヶ月半後   | 想定根拠資料等 |  |
|---------|----|--|--|--|----------|--|----------|---|---------|--|
| 演習内想定日  |    | 11/15(月)   | 11/16(火)   | 11/17(水)   | 11/18(木) | 11/22(月)   | 11/29(月) |   |         |  |
| 分類      | 業種 | 地域   | <p>★大規模地震発生 午前10時</p> <p>★緊急輸送道路上下線1車線確保</p> <p>★電力復旧</p> <p>★通信復旧</p> |  |          |  |          |   |         |  |
|         |    |  | <p>【凡例】</p> <p>1. 機能停止・規制 2. 〇応急・復旧対策 3. ●組織内体制 4. ×被害・混乱</p>          |  |          |  |          |   |         |  |
| 電気      | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×一部変電所停電</li> <li>×一部送電線損傷</li> <li>●本社非常災害対策本部設置*2</li> <li>●現地非常災害対策本部設置*2</li> <li>○電力系統切替復旧</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○停電変電所復電*2</li> <li>○電柱復旧</li> <li>●本社非常災害対策本部戦略グループ設置*11</li> <li>○木造家屋密集地の復旧</li> </ul> |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○送電線復旧完了*2</li> </ul>                                   |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●復興推進本部*2</li> </ul> |         | <p>*1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)</p> <p>*2「大震災に学ぶー阪神・淡路大震災調査研究委員会報告書ー」(平成10年6月社団法人土木学会 関西支部)</p> <p>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)</p>   |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×全域停電</li> <li>○首都中枢機関復電</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○徐々に復旧</li> </ul>   |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復電*1</li> </ul>  |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×全域停電</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復電(約1日以内)</li> </ul>   |          |  |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×全域停電</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復電(約1日以内)</li> </ul>   |          |  |          |   |         |  |
| 固定電話    | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×停電による交換機能停止</li> <li>(商用電源停止、バッテリー損壊または放電、予備エンジン損壊*11)</li> <li>○通信ケーブル及び電柱復旧*11</li> <li>○特設公衆電話設置開始・衛星無線車配置*2</li> <li>○船舶・ヘリコプターによる復旧資材輸送*2</li> <li>○災害伝言ダイヤル設置*6</li> <li>●第1非常体制*5</li> <li>●本社災害対策本部*5</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○交換機能回復(移動電源車による復電)*2</li> <li>○商用電源全面復旧*11</li> </ul>                                    |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○船舶・ヘリコプターによる復旧資材輸送完了*2</li> </ul>                      |          |   |         | <p>*1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)</p> <p>*2「大震災に学ぶー阪神・淡路大震災調査研究委員会報告書ー」(平成10年6月社団法人土木学会 関西支部)</p> <p>*5「防災業務計画」(平成20年7月 日本電信電話株式会社 東日本電信電話株式会社 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ)</p> <p>*6「過去の主な大規模災害等事例ー新潟県中越沖地震」(NTT東日本HP)</p> <p>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)</p> <p>※「被害想定結果について」(内閣府)参照</p> <p>※通信規制の時間は「駿河湾を震源とする地震について」(内閣府報道発表)参照</p> |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×通信規制</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆通信規制解除*1</li> </ul>                                    |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×通信規制</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆通信規制解除</li> </ul>                                      |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×通信規制</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆通信規制解除</li> </ul>                                      |          |   |         |  |
| 携帯電話    | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×通信規制</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆パケット通信復旧</li> </ul>                                    |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆通信規制解除*1</li> </ul> |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×通信規制</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆パケット通信復旧</li> </ul>                                    |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆通信規制解除*1</li> </ul> |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×通信規制</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆パケット通信復旧</li> </ul>                                    |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆通信規制解除</li> </ul>   |         |  |
| インターネット | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×停電による機能停止</li> </ul>   |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×停電による機能停止</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |  |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×停電による機能停止</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |  |          |   |         |  |
| ライフライン  | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○他自治体支援要請*11</li> <li>○首都中枢機関等被害復旧開始</li> <li>※首都中枢機関等＝首都中枢機関、三次救急医療機関及び災害拠点病院</li> <li>○復旧資材調達</li> <li>○海上自衛隊、海上保安庁、民間給水船による応急給水活動*11</li> <li>○応急給水用資器材設置*3</li> <li>●給水対策本部設置*3</li> <li>●特別非常配備態勢*3</li> </ul>       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○首都中枢機関等給水復旧*3</li> </ul>   |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○応援隊による復旧作業開始*11</li> <li>○復旧資材調達完了(X+10日)*3</li> </ul> |          |   |         | <p>*1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)</p> <p>*3「東京都水道局地震応急対策計画」(平成21年3月改定東京都水道局)</p> <p>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)</p> <p>※「兵庫県下の断水被害戸数の推移」参照</p>   |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×配水管被災による断水</li> <li>○給水所での応急給水</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧*1</li> </ul>  |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×配水管被災による断水</li> <li>○給水所での応急給水</li> </ul>  |  |  |          |  |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×停電による断水</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |  |          |   |         |  |
| 下水      | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○災害用トイレ設置(市区町村対応)</li> <li>○復旧資材調達</li> <li>○緊急調査(目視)*9</li> <li>●災害対策本部設置*9</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○マンホール開放調査</li> <li>○緊急措置の実施*9</li> </ul>   |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○仮設トイレのし尿受入*9</li> <li>×上水復旧後の被害再確認</li> </ul>          |          |   |         | <p>*1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)</p> <p>*9「東京都下水道局地震対策マニュアル」(平成22年4月全部改正東京都下水道局)</p> <p>※「被害想定結果について」(内閣府)のライフライン復旧推移参照</p>   |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×管路被災による機能停止</li> </ul>   |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧*1</li> </ul>  |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×管路被災による機能停止</li> </ul>   |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×管路被災による機能停止</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |  |          |   |         |  |
| ガス      | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×一部供給ブロック(エリア)供給停止(通報によるガス漏れブロック)*4</li> <li>●本社災害対策本部設置*4</li> <li>●事業所災害対策本部設置*4</li> <li>●平常業務の中止、工事会社集結指示*4</li> <li>●日本ガス協会救援対策本部設置*4</li> <li>●日本ガス協会への応援要請*4</li> </ul>  |  |  |          |  |          |   |         | <p>*1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)</p> <p>*4「阪神・淡路大震災と都市ガス」(平成9年1月社団法人LPガス協会)</p> <p>※「被害想定結果について」(内閣府)参照</p> <p>※「駿河湾を震源とする地震について」(内閣府報道発表)参照</p>  |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×ガス管被災による供給停止</li> </ul>  |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧*1</li> </ul>  |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×ブロック(エリア)供給停止</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☆復旧</li> </ul>  |          |  |          |   |         |  |
| 高速道路    | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急点検</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○応急復旧</li> <li>○緊急輸送車両通行料免除*11</li> </ul>   |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○指定ICでの折返し</li> </ul>                                   |          |   |         | <p>*7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)</p> <p>*8「阪神・淡路大震災調査報告書ー平成7年兵庫南部地震東京都調査団ー」(平成7年7月東京都)</p>   |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×第一次交通規制*7*8</li> </ul>   |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>×第二次交通規制*7*8</li> </ul>                                 |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×第一次交通規制*7*8</li> </ul>   |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○指定ICでの折返し</li> </ul>                                   |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○指定ICでの折返し</li> </ul>   |  |  |          |  |          |   |         |  |
| 道路      | 状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急道路(国道)障害物除去・応急復旧*7</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急道路(都道)障害物除去・応急復旧*7</li> <li>○河川による緊急輸送*7</li> <li>○緊急輸送道路上下線各1車線確保*22</li> </ul>       |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急道路(市区町村道)障害物除去・応急復旧*7</li> </ul>                     |          |   |         | <p>*7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)</p> <p>*8「阪神・淡路大震災調査報告書ー平成7年兵庫南部地震東京都調査団ー」(平成7年7月東京都)</p> <p>*16「阪神・淡路大震災復興に伴う神戸市における都市内物流のあり方に関する調査研究報告書」(平成7年9月財団法人関西交通経済研究センター)</p> <p>*22「東京都のBCP(事業継続計画)」(平成20年11月東京都)</p>   |
|         | 6強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×第一次交通規制*7*8*16</li> <li>×自家用車による大渋滞*11</li> <li>×幅員の小さな道路はほぼ通行不可*11</li> </ul>   |  |  |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>×第二次交通規制*7*8*16</li> <li>×迂回路の慢性的な渋滞*16</li> </ul>      |          |   |         |  |
|         | 6弱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×第一次交通規制*7*8*16</li> <li>×自家用車による大渋滞*11</li> <li>×幅員の小さな道路はほぼ通行不可*11</li> </ul>   |  |  |          |  |          |   |         |  |
|         | 5強 | <ul style="list-style-type: none"> <li>×慢性的な渋滞*16</li> </ul>   |  |  |          |  |          |   |         |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料2.1:首都直下地震発生時の被害想定シナリオ

(注)本資料は「事業継続に関する企業の連携訓練(モデル訓練)」のための想定資料であり、実際の大規模地震時の状況とは異なります。

| 想定時期      | X日         | X+1日                     | X+2日                 | X+3日                   | X+7日                            | X+14日                         | 1ヶ月半後  | 想定根拠資料等  |  |   |  |  |
|-----------|------------|--------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|--|--|---|--|--|
|           |            |                          |                      |                        |                                 |                               |  |  | 11/15(月)   | 11/16(火)  | 11/17(水)   | 11/18(木)   |
| 鉄道        | JR新幹線      | 状況                       | ○緊急点検                |                        |                                 |                               |  |  | *10「よみがえる鉄道 阪神・淡路大震災鉄道復興の記録」(運輸省鉄道局監修 阪神・淡路大震災鉄道復興記録編集委員会編)  |   |  |  |
|           |            | 6強                       | ×線路・高架橋被災            |                        |                                 |                               |  | ☆通常運行*10   |  |   |  |  |
|           |            | 6弱                       | ×線路・高架橋被災            |                        |                                 |                               | ○ターミナル駅での折返し運転*10  | ☆通常運行*10   |  |   |  |  |
|           | JR等(地上鉄道)  | 状況                       | ○緊急点検                |                        |                                 |                               |  |  |  | *10「よみがえる鉄道 阪神・淡路大震災鉄道復興の記録」(運輸省鉄道局監修 阪神・淡路大震災鉄道復興記録編集委員会編)   |  |  |
|           |            | 6強                       | ×線路・高架橋被災            | ○緊急代行バス運行*10           |                                 |                               |  | ☆通常運行*10   |  |   |  |  |
|           |            | 6弱                       | ×線路・高架橋被災            |                        |                                 |                               | ○ターミナル駅での折返し運転*10  | ☆通常運行*10   |  |   |  |  |
|           | 私鉄(地下鉄)    | 状況                       | ○緊急点検                |                        |                                 |                               |  |  |  |   | *10「よみがえる鉄道 阪神・淡路大震災鉄道復興の記録」(運輸省鉄道局監修 阪神・淡路大震災鉄道復興記録編集委員会編)  |  |
|           |            | 6強                       | ×線路被災                | ○緊急代行バス運行*10           |                                 |                               |  | ☆通常運行*10   |  |   |  |  |
|           |            | 6弱                       |                      |                        |                                 |                               | ○ターミナル駅での折返し運転*10  | ☆通常運行*10   |  |   |  |  |
|           | 空港・港湾      | 空港                       | 状況                   |                        | ○調布飛行場・東京ヘリポートによる緊急支援助物資輸送*7*11 |                               |  |  |  |   |  | *1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)<br>*7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)<br>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)<br>*13東京航空局HPより |
|           |            |                          | 6強                   | ×液状化被害*1               |                                 | ○自衛隊による航空情報の自主的提供開始*11        |  |  |  |   |  |  |
|           |            |                          | 6弱                   |                        |                                 |                               |  |  |  |   |  |  |
| 港湾        |            | 状況                       | ○緊急点検・応急復旧*7         |                        | ○日本船主協会、日本海難防止協会による情報提供開始*11    |                               |  | *1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)<br>*7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)<br>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府) |  |   |  |  |
|           |            | 6強                       | ×液状化被害*1             | ×航路禁止区域設定*11           |                                 |                               |  |  |  |   |  |  |
|           |            | 6弱                       |                      |                        |                                 |                               |  |  |  |   |  |  |
| 医療機関      | 医療救護班(自治体) | 状況                       | ○東京DMAT活動*7          |                        | ×医療救護班受入施設不足*8                  |                               |  |  | *7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)<br>*2「大震災に学ぶー阪神・淡路大震災調査研究委員会報告書ー」(平成10年6月社団法人土木学会 関西支部)<br>*8「阪神・淡路大震災調査報告書ー平成7年兵庫南部地震東京調査団ー」(平成7年7月東京都) |   |  |  |
|           |            | 6強                       |                      | ○現地医療救護班被災現場活動*7       | ○被災区域外医療救護班活動開始*2               | ○備蓄医薬品供給*7                    | ○医薬品集積センター設置、医薬品供給開始*7   |  |  |   |  |  |
|           |            | 6弱                       |                      | ○現地医療救護班被災現場活動*7       | ○被災区域外医療救護班活動開始*2               | ○備蓄医薬品供給*7                    | ○医薬品集積センター設置、医薬品供給開始*7   |  |  |   |  |  |
|           | 一般病院       | 状況                       | ○トリアージ実施*7           |                        | ○入院患者への緊急非常病院内食供給*8             |                               |  | *8「阪神・淡路大震災調査報告書ー平成7年兵庫南部地震東京調査団ー」(平成7年7月東京都)<br>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)                     |  |   |  |  |
|           |            | 6強                       | ×施設被災・被災患者殺到による混乱*8  | ○入院患者の避難、移送*11         |                                 |                               | ○応急措置のみ対応*8  |  |  | ○一部通常診療または仮設診療所開設*8   |  |  |
|           |            | 6弱                       | ×被災患者殺到による混乱*8       | ○入院患者の避難、移送*11         |                                 |                               | ○重傷者のみ受入   |  |  | ☆通常診療   |  |  |
|           | 災害拠点病院     | 状況                       | ○トリアージ実施・重傷者のみ受入*7   |                        |                                 |                               |  |  |  | *7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)<br>*8「阪神・淡路大震災調査報告書ー平成7年兵庫南部地震東京調査団ー」(平成7年7月東京都)<br>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)<br>*14「東京都災害拠点病院設置運営要綱」 |  |  |
|           |            | 6強                       | ×施設被災・被災患者殺到による混乱*8  | ○広域医療搬送活動開始*7          |                                 |                               | ○医療救護班派遣*7   |  |  |   | ○救急搬送受入*14   |  |
|           |            | 6弱                       | ×施設被災・被災患者殺到による混乱*8  | ○広域医療搬送活動開始*7          |                                 |                               | ○救急搬送受入*14   |  |  |   | ☆通常診療  |  |
|           | 金融機関       | 状況                       |                      |                        |                                 |                               |  |  |  |   | *2「大震災に学ぶー阪神・淡路大震災調査研究委員会報告書ー」(平成10年6月社団法人土木学会 関西支部)<br>*25「大規模災害時における石油燃料の安定供給に関する協定」の締結について(平成20年11月東京都) |  |
|           |            | 6強                       | ×店舗・ATM被災、システム障害     |                        |                                 |                               | ○現金出金のみ  |  |  |   |  | ○為替・手形交換再開   |
|           |            | 6弱                       | ×店舗・ATM被災、システム障害     |                        |                                 |                               | ○現金出金のみ  |  |  |   |  | ○為替・手形交換再開   |
| 非常電源用燃料供給 | 状況         |                          | ×交通渋滞による輸送(供給)能力低下*2 |                        |                                 |                               | *2「大震災に学ぶー阪神・淡路大震災調査研究委員会報告書ー」(平成10年6月社団法人土木学会 関西支部)<br>*25「大規模災害時における石油燃料の安定供給に関する協定」の締結について(平成20年11月東京都) |  |  |   |  |  |
|           | 6強         | ×SS営業停止(災害対応SSのみ営業)      |                      |                        |                                 |                               |  |  | ☆通常営業  |   |  |  |
|           | 6弱         | ×SS営業停止(災害対応SSのみ営業)      |                      |                        |                                 |                               |  |  | ☆SS営業再開  |   |  |  |
| 放送        | 状況         | ●災害対策本部の設置*26            | ●災害対策支援車の取材支援*26     |                        |                                 |                               | *11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)<br>*26中央防災会議「防災情報の共有化に関する専門調査会」資料<br>「NHKの災害報道」の現状と課題について                        |  |  |   |  |  |
|           | 6強         | ○字幕スーパー・臨時ニュース放送*26      | ○緊急警報放送*26           | ○現地局からの一方リポート(ヘリ映像)*26 | ○安否情報放送システム開始*26                | ○テレビでは被害状況の基幹情報、安否情報、手話放送*26  |  | ○ラジオでは基幹情報、生活情報、外国人向け放送*26   |  |   |  |  |
|           | 6弱         | ×自治体情報の入手不足*11           |                      |                        |                                 | ○被災地からの報道本格化                  |  | ○被災地からの報道本格化   |  |   |  |  |
|           | 6弱         | ×被害の全体状況の報道困難(特に交通情報)*11 |                      |                        |                                 | ○被害甚大地域のみの繰り返し放送、全国向けの放送のみ*11 |  |  |  |   |  |  |
|           | 5強         |                          |                      |                        |                                 |                               |  | ○被災全域の被害状況放送*11  |  |   |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料2.1:首都直下地震発生時の被害想定シナリオ

(注)本資料は「事業継続に関する企業の連携訓練(モデル訓練)」のための想定資料であり、実際の大規模地震時の状況とは異なります。

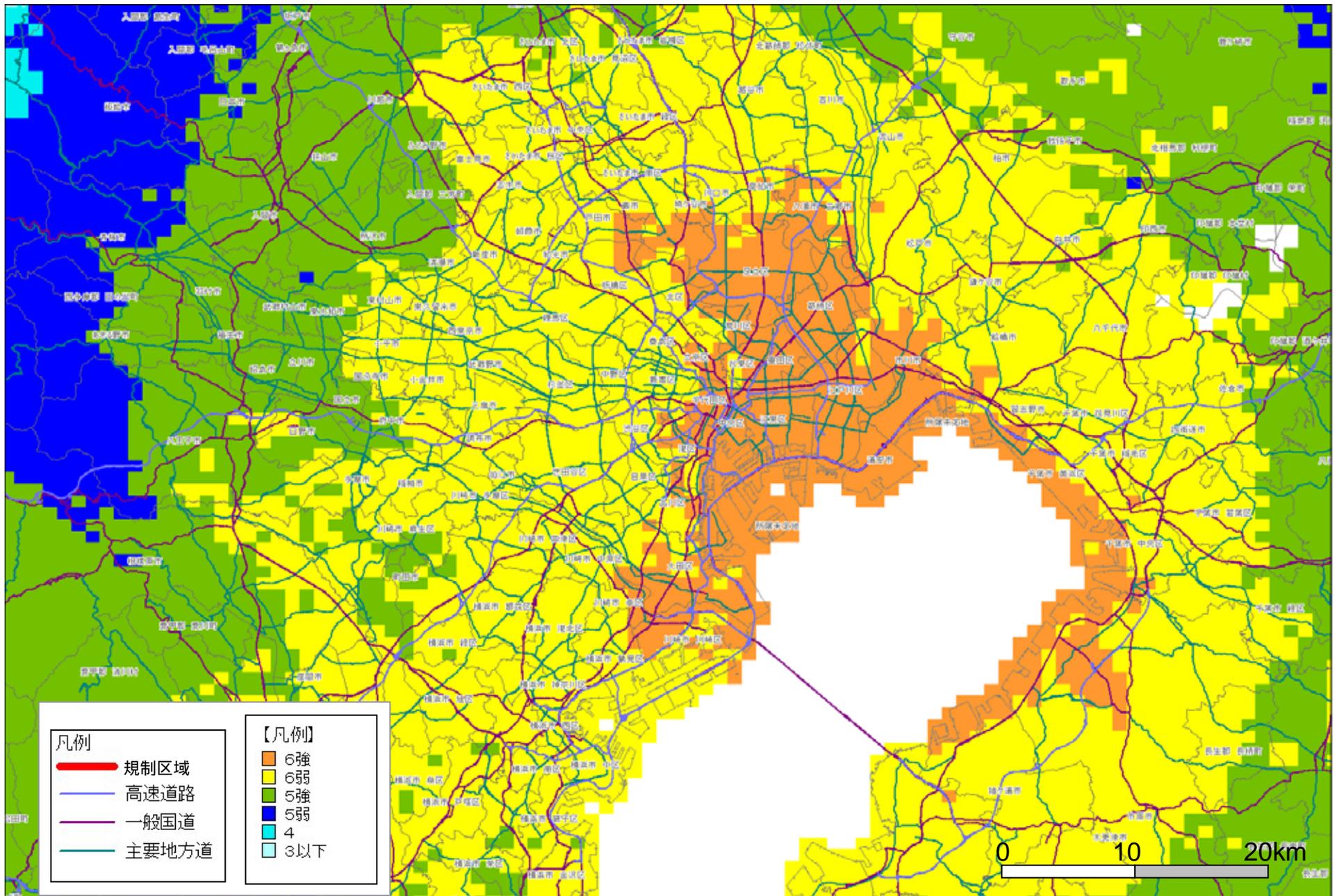
| 想定時期                     | X日       | X+1日   | X+2日  | X+3日                     | X+7日                        | X+14日                     | 1ヶ月半後                 | 想定根拠資料等               |  |  |
|--------------------------|----------|--|---|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|
| 演習内想定日                   | 11/15(月) | 11/16(火)   | 11/17(水)  | 11/18(木)                 | 11/22(月)                    | 11/29(月)                  |                       |                       |  |  |
| 災害時重要業種<br>建設            | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>×交通渋滞による応急資機材輸送の遅れ*23</li> <li>○行政との協定による緊急輸送道路啓開作業従事(社)建設業協会*7</li> <li>○行政との協定による建設資機材労力等提供(社)建設業協会*7</li> <li>●緊急対策会議召集(社)プレハブ建築協会*23</li> <li>●災害対策本部設置(社)プレハブ建築協会*23</li> <li>●支部(被災地所属)建設本部設置*23</li> <li>●関係機関との災害対策協議開始*23</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○応急仮設住宅建設開始*23</li> <li>○緊急輸送道路上下1車線確保*22</li> </ul> |                          |                             |                           |                       |                       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)</li> <li>*22「東京都のBCP(事業継続計画)」(平成20年11月東京都)</li> <li>*23社団法人プレハブ建築協会HP「災害への取組-阪神・淡路大震災」</li> </ul> |
|                          | 6強       | ×店舗・施設被災、自社復旧活動  |   |                          | ○国道復旧作業                     |                           | ○都道復旧作業               |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ×店舗・施設被災、自社復旧活動  |   |                          | ○国道復旧作業                     |                           | ○都道復旧作業               |                       |  |  |
|                          | 5強       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5弱       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
| 災害時重要業種<br>建物警備・建築設備保守業者 | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●全社災害対策本部・総合司令室設置*24</li> <li>○復旧要員確保*21</li> <li>○被災地外情報センター代行(東京の場合は関西)*24</li> </ul>   |   |                          |                             |                           |                       |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*21「広域災害対策」(株式会社日立ビルシステムHP)</li> <li>*24「首都直下型大地震を想定 地震発生時のエレベーターの総合対応体制を構築」(2006年10月24日 三菱ビル電機ビルテクノサービス株式会社ニュースリリース)</li> <li>※(5弱地域では)閉じ込め救出約70分後(千葉県北西部地震(2005.7.23)実績)</li> </ul> |  |
|                          | 6強       | ○テナント避難誘導  | ○管理施設被害状況確認   | ○エレベーター閉じ込め救出完了          | ○エレベーター修理*24                | ☆エレベーター修理完了*24            | ○現金輸送再開               |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ○テナント避難誘導  | ○管理施設被害状況確認   | ○エレベーター閉じ込め救出完了          | ☆交通規制解除区域で現金輸送再開            |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5強       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5弱       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
| 災害時重要業種<br>物流・倉庫         | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>×交通渋滞による支那物資の配送遅れ*16</li> <li>×宅配便全面停止(支那物資輸送に従事)*16</li> <li>×指揮系統(行政)の混乱による支那物資配送の混乱*16</li> <li>×(刻々と変化する)渋滞情報や迂回路に関する情報不足*16</li> <li>×被災者ニーズの把握困難*11</li> <li>○緊急通行車両確認証明発行*7</li> <li>○広域搬送基地及びストックヤード開設*7</li> <li>○幹線支那物資輸送車両ピーク*16</li> <li>○食料品ヘリコプター輸送*16</li> </ul> |   |                          | ×支那物資集積場および配送車両用駐車場不足*11*16 | ×支那物資車両及び運転者の不足及び過労ピーク*16 |                       |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)</li> <li>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)</li> <li>*16「阪神・淡路大震災復興に伴う神戸市における都市内物流のあり方に関する調査研究報告書」(平成7年9月財団法人関西交通経済研究センター)</li> </ul>                            |  |
|                          | 6強       | ×交通規制により緊急輸送車両以外の通行禁止  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ×交通規制により緊急輸送車両以外の通行禁止  |   |                          |                             | ☆交通規制解除区域での一般物資運搬再開       |                       |                       |  |  |
|                          | 5強       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5弱       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
| 災害時重要業種<br>宿泊業           | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○停電復旧*20</li> <li>●ホテル内対策本部設置*20</li> <li>○宿泊客の安全確認*19</li> <li>○宿泊客の避難誘導、新規宿泊客受入停止*19</li> <li>○宿泊客の安全確認*19</li> <li>○宿泊客の避難誘導、新規宿泊客受入停止*19</li> <li>○宿泊客の安全確認</li> </ul>  |   |                          | ×設備被害による営業停止*19             |                           | ○給水復旧(X+10~25日)*19*20 | ○ガス復旧(X+27~40日)*19*20 | <ul style="list-style-type: none"> <li>*18「地震発生時の対応活動指針」(平成19年12月社団法人日本ホテル協会)</li> <li>*19「ホテル-新神戸オリエンタルホテルの2日間」(平成7年11月建築と社会)</li> <li>*20「阪神大震災 ホテルオークラ神戸」(ホテルオークラ神戸販売促進部営業企画課)</li> </ul>                                 |  |
|                          | 6強       | ○宿泊客の安全確認*19   |   |                          | ×設備被害による営業停止*19             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ○宿泊客の安全確認*19   |   |                          | ×設備被害による営業停止*19             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5強       | ○宿泊客の安全確認  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5弱       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
| 建物倒壊など                   | 6強       | ○墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区で広範囲にわたり住宅倒壊、道路閉塞*1   |   |                          |                             |                           |                       |                       | *1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)   |  |
|                          | 6弱       | ○新宿区、世田谷区、杉並区、豊島区、北区、板橋区で一部住宅倒壊、道路閉塞*1   |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5強       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
| 火災                       | 6強       | ○大田区、荒川区、葛飾区、江戸川区で大規模に延焼*1   |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ○目黒区、世田谷区、中野区、杉並区、北区、練馬区で延焼*1  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 5強       |  |   |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |
| 死者                       | 6強       | ×500人以上  | ×資機材の不足により救助難航*11   |                          | ×1000人以上                    |                           | ○大規模救助活動終了*11         |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ×100人以上  | ×資機材の不足により救助難航*11   |                          | ×500人以上                     |                           | ○大規模救助活動終了*11         |                       | *1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)   |  |
|                          | 5強       | ×10人以上   | ×資機材の不足により救助難航*11   |                          | ×30人以上                      |                           | ○大規模救助活動終了*11         |                       | *11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)  |  |
| 社会環境<br>負傷者              | 6強       | ×1000人以上   | ×資機材の不足により救助難航*11   |                          | ×5万人以上                      |                           | ○大規模救助活動終了*11         |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ×1000人以上   | ×資機材の不足により救助難航*11   |                          | ×1万人以上                      |                           | ○大規模救助活動終了*11         |                       | *1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)   |  |
|                          | 5強       | ×100人以上  | ×資機材の不足により救助難航*11   |                          | ×1000人以上                    |                           | ○大規模救助活動終了*11         |                       | *11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)  |  |
| 社会環境<br>滞留者              | 6強       | ×230万人以上*1   | ×ターミナル駅が大混雑   |                          | ☆徒歩で帰宅                      |                           |                       |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ×150万人以上*1   | ×ターミナル駅が大混雑   |                          | ☆徒歩で帰宅                      |                           |                       |                       | *1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)   |  |
|                          | 5強       | ○20万人以上*1  |   |                          | ☆徒歩で帰宅                      |                           |                       |                       |  |  |
| 避難者                      | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●避難所開設</li> <li>○炊き出し実施*11</li> <li>×配給不足の避難所で混乱*11</li> <li>×指定避難所以外の公共施設に避難者発生*11</li> <li>×避難者数増加</li> <li>×食料品不足*11</li> </ul>  |   | ●避難所の追加指定*11             | ×交通事情による各避難所での支那物資の過不足発生*16 |                           |                       |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*1「首都直下地震による東京の被害想定」(平成18年5月東京都)</li> <li>*11「阪神・淡路大震災教訓情報資料集」(内閣府)</li> <li>*16「阪神・淡路大震災復興に伴う神戸市における都市内物流のあり方に関する調査研究報告書」(平成7年9月財団法人関西交通経済研究センター)</li> </ul>                         |  |
|                          | 6強       | ×213万人以上*1   | ×約5割の住民が避難*11   | ×余震、避難所の追加指定による避難者の増加*11 |                             | ×約277万人(ピーク)              |                       |                       |  |  |
|                          | 6弱       | ×165万人以上*1   | ×6強地域から越境して避難者が押し寄せる*11   | ×余震、避難所の追加指定による避難者の増加*11 |                             | ×約216万人(ピーク)              |                       |                       |  |  |
|                          | 5強       | ×65000人以上*1  | ×6強地域から越境して避難者が押し寄せる*11   | ×余震、避難所の追加指定による避難者の増加*11 |                             | ×約85000人(ピーク)             |                       |                       |  |  |
|                          | 5弱       | ×6強地域から越境して避難者が押し寄せる*11  | ×余震、避難所の追加指定による避難者の増加*11  |                          |                             |                           |                       |                       |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

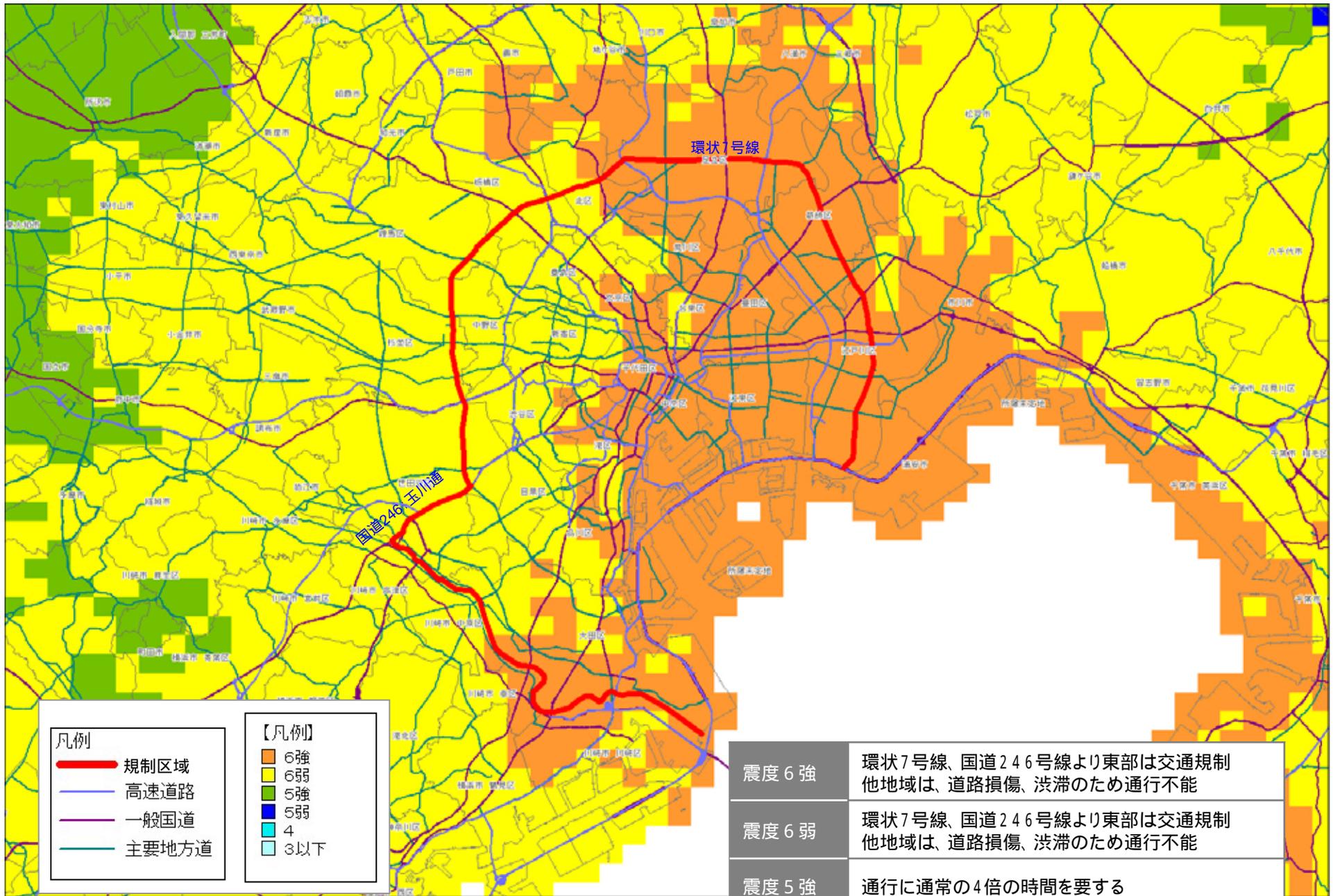
■付属資料2.1:首都直下地震発生時の被害想定シナリオ

(注)本資料は「事業継続に関する企業の連携訓練(モデル訓練)」のための想定資料であり、実際の大規模地震時の状況とは異なります。

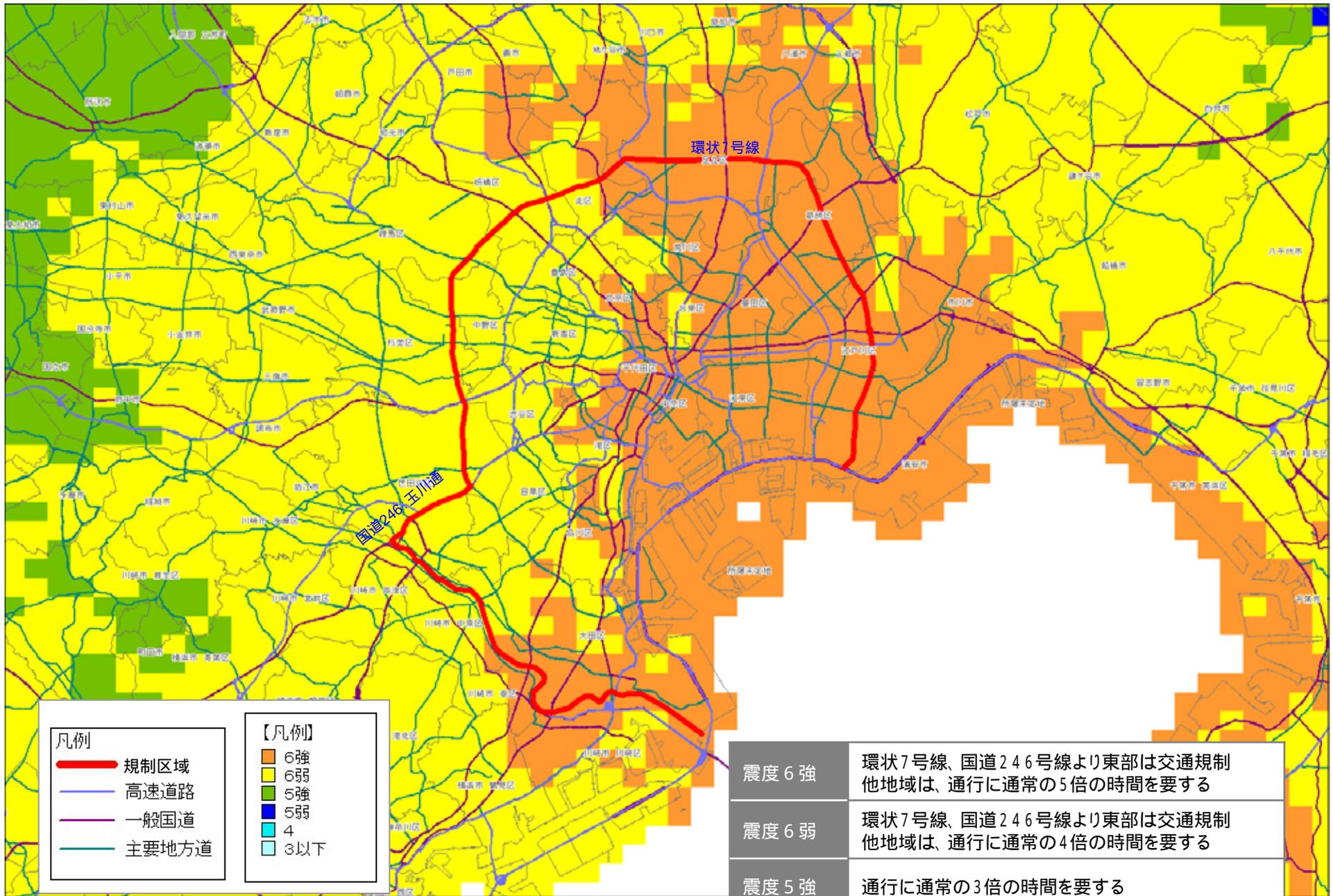
| 想定時期   |           | X日       | X+1日  | X+2日     | X+3日     | X+7日     | X+14日    | 1ヶ月半後 | 想定根拠資料等 |  |
|--------|-----------|----------|---|----------|----------|----------|----------|-------|---------|--|
| 演習内想定日 |           | 11/15(月) | 11/16(火)  | 11/17(水) | 11/18(木) | 11/22(月) | 11/29(月) |       |         |  |
| 国      | 政府        | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●閣議開催(政府)*25</li> <li>●緊急災害対策本部設置(政府)*25</li> <li>●緊急災害対策本部事務局設置(政府)*25</li> <li>●緊急災害現地対策本部設置(政府)*25</li> <li>●DMAT等の編成・派遣(厚生労働・文部科学)*25</li> <li>●医薬品、医療資機材等の供出指示又は要請(厚生労働)*25</li> <li>●自衛隊救護班の編成・派遣(防衛)*25</li> </ul>  |          |          |          |          |       |         | *7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)<br>*25「首都直下地震応急対策活動要領」(平成22年1月修正内閣府) |
|        | 国土交通省     | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●災害対策本部設置*7</li> <li>○緊急輸送道路の啓閉、応急復旧*7</li> <li>○河川、航路の浮遊物除去*7</li> <li>○緊急用河川敷道路、緊急船着場の応急復旧*7</li> <li>○耐震強化岸壁、航路及び臨海道路等の被害状況の把握、応急復旧*7</li> </ul>  |          |          |          |          |       |         |  |
|        | 海上保安庁     | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○救助・救援活動*7</li> <li>○船舶航行の障害となる漂流障害物除去*7</li> </ul>  |          |          |          |          |       |         |  |
| 都      | 災害対策本部・全庁 | 状況       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●本部設置*7</li> <li>●各局災害対策本部設置*7</li> <li>●各局現地本部設置*7</li> <li>●第1回本部審議(以後、適宜開催)*7</li> <li>●報道発表(以後、適宜発表)*7</li> <li>●各対策調整会議(以後、適宜開催)*7</li> <li>●本部連絡員調整会議(以後、適宜開催)*7</li> <li>○広域緊急援助隊への援助要請*7</li> <li>○緊急消防援助隊への応援要請*7</li> <li>○自衛隊への災害派遣要請*7</li> <li>○他県等への応援要請*7</li> <li>○災害救助法の適用*7</li> <li>○緊急通行車両確認証明書の交付*7</li> <li>○緊急通行車両標章の交付*7</li> <li>○応急対策用車両の調達*7</li> <li>○東京DMATの活動*7</li> <li>○医療救護班の派遣*7</li> <li>○備蓄医薬品供給*7</li> <li>○医薬品集積センター設置*7</li> <li>○緊急輸送道路障害物除去・応急復旧*7</li> <li>○緊急輸送道路上下線各1車線確保*22</li> <li>○【河川】損壊箇所への応急復旧・河道内障害物の除去*7</li> <li>○【港湾・飛行場】障害物の除去・応急復旧*7</li> <li>○協定団体への船舶・ヘリ確保依頼*7</li> <li>○船舶受入体制の確保*7</li> <li>○船舶・ヘリの配分*7</li> <li>○第二次交通規制実施*7</li> <li>○緊急輸送道路実施延長</li> <li>○第一次交通規制実施*7</li> <li>○交通視察重点路線の視察・点検*7</li> <li>○交通視察重点路線及び都心地区指定路線視察*7</li> <li>○警隊運用による消防活動(救助・救急・消火活動)*7</li> <li>○方面隊運用による消防活動(救助・救急・消火活動)*7</li> <li>○警防本部運用による消防活動(救助・救急・消火活動)*7</li> <li>○トリアージの実施*7</li> </ul> |          |          |          |          |       |         | *7「東京都地域防災計画 震災編」(平成19年修正東京都)                                      |



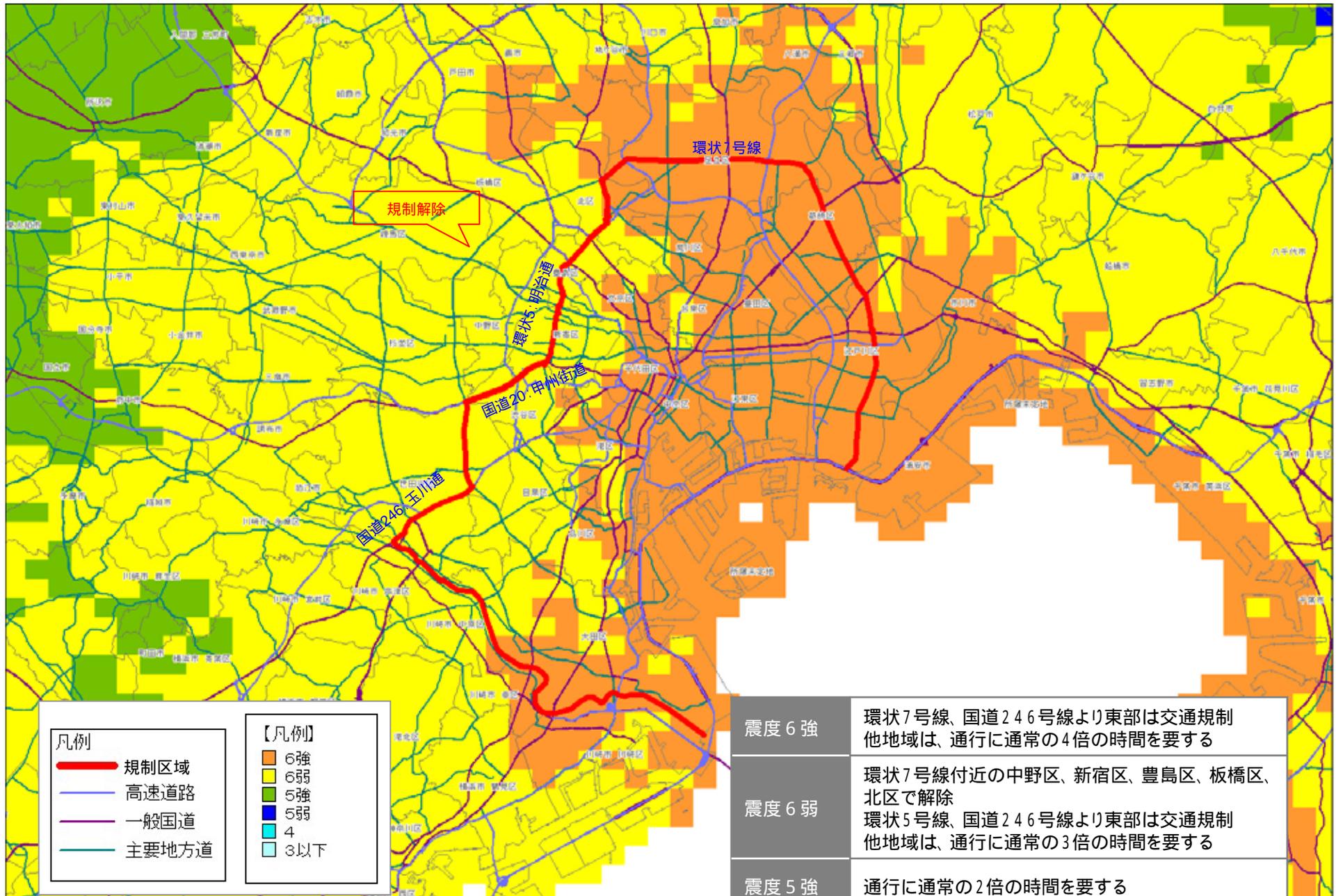
付属資料2.2-1



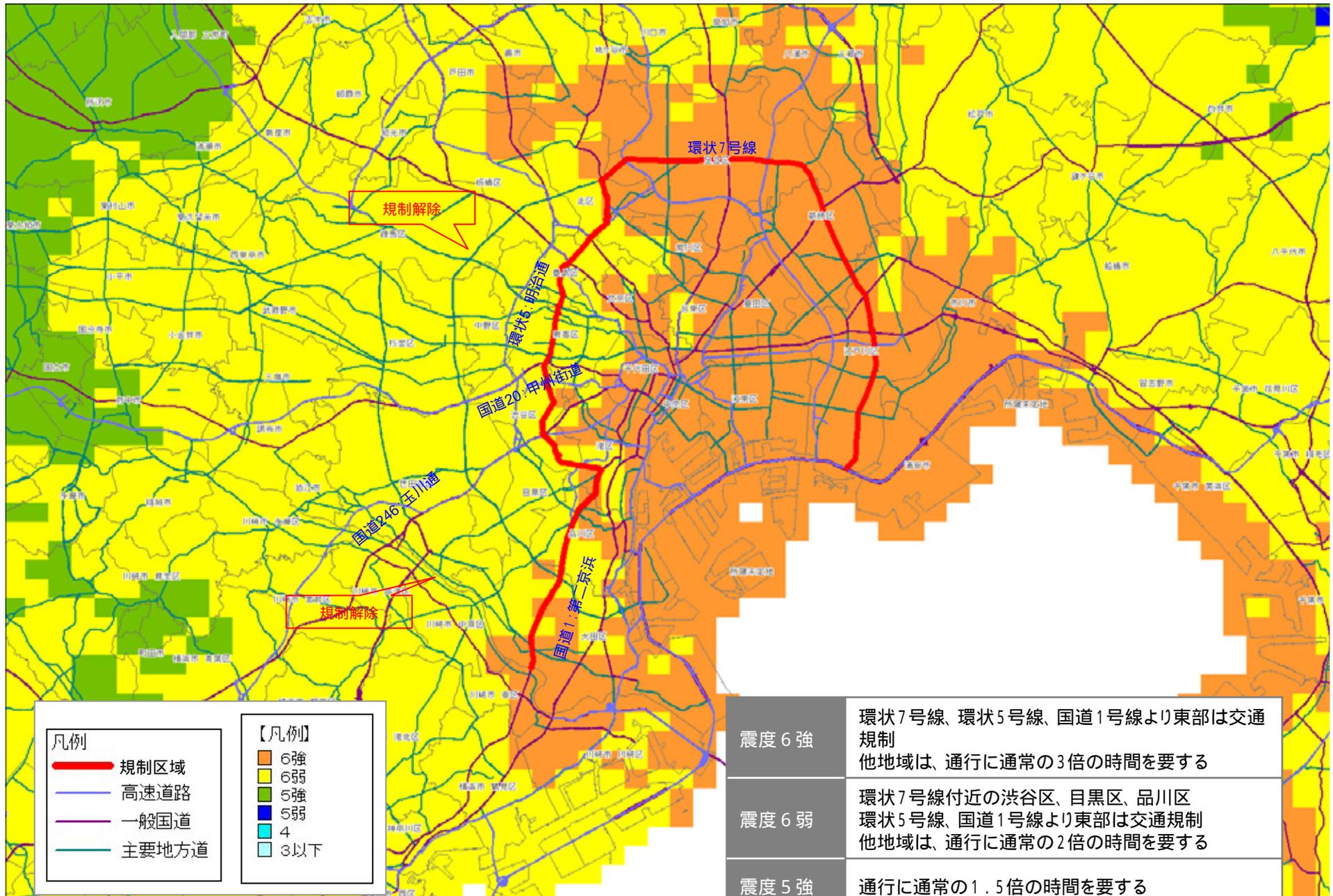
付属資料2.2-2



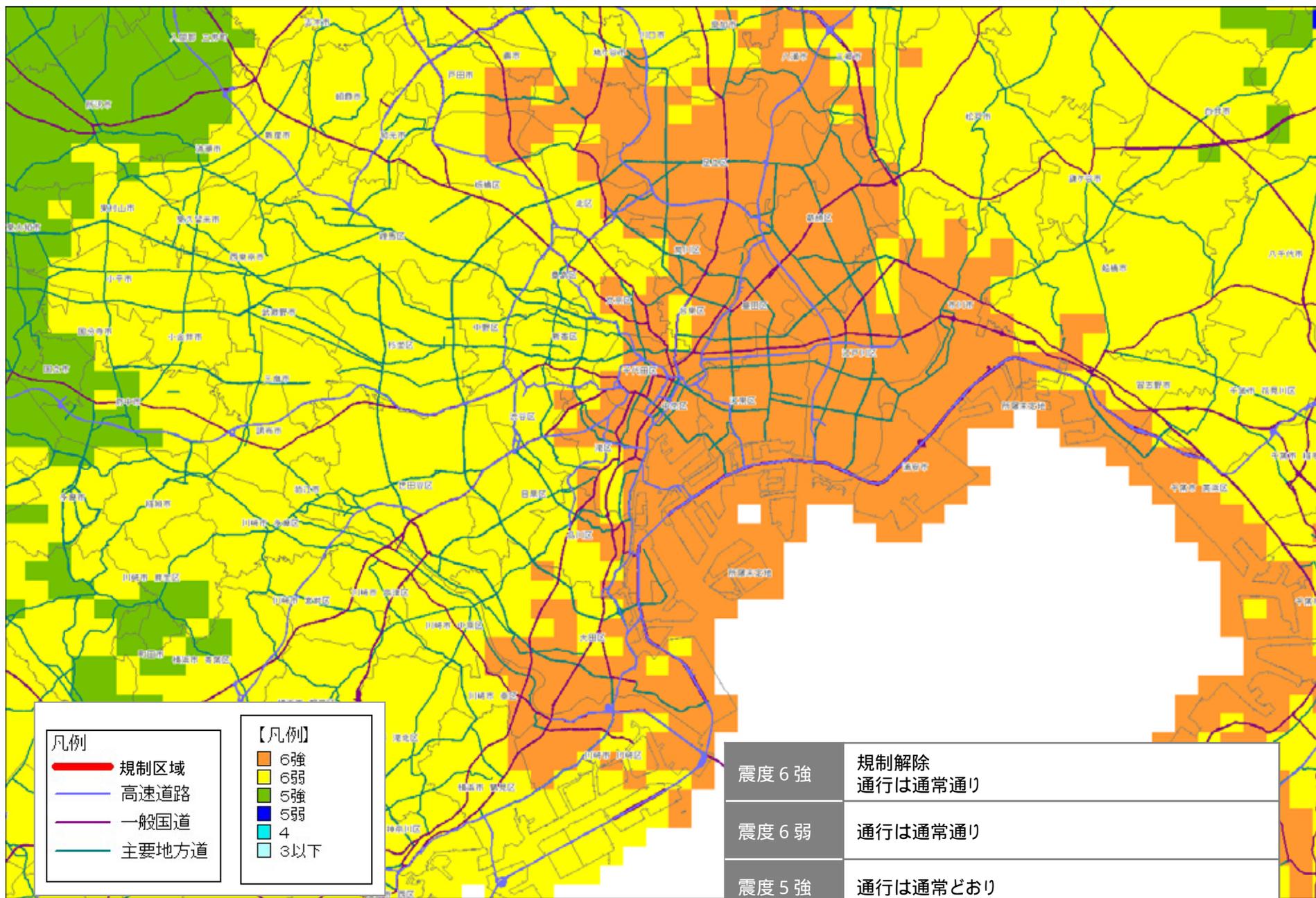
付属資料2.2-3



付属資料2.2-4



付属資料2.2-5



付属資料2.2-6

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料2.3:被害想定(外部環境) 震度6強地域:局面①～⑤

震度階:震度6強

| 項目      | 局面①(X日)<br>-大規模震災の発生段階- | 局面②(X+3日)<br>-緊急輸送道路(上下1車線)が復旧した時点-         | 局面③(X+7日)<br>-電気が復旧した時点-                         | 局面④(X+14日)<br>-通信が復旧した時点-                                   | 局面⑤(1ヵ月半後以降)<br>-上下水、ガス、交通機能が復旧した時点-  |   |                      |
|---------|-------------------------|---|--|---|---|---|----------------------|
| 演習内想定日  | 11/15(月)午前10時           | 11/18(木)午前10時頃                              | 11/22(月)午前10時頃                                   | 11/29(月)午前10時頃  |   |   |                      |
| 社会機能    | 1.ライフライン                | 1.電気  | 全域停電   | 全域停電  | 復旧  | 復旧  |                      |
|         |                         | 2.通信(固定電話)                                  | 通信障害   | 通話規制(輻輳)<br>災害伝言ダイヤル設置                                      | 通話規制(やや輻輳)<br>災害伝言ダイヤル設置  | 復旧  | 復旧                   |
|         |                         | 3.通信(携帯電話)                                  | 通信障害   | 通話規制・パケット通信復旧   | 通話規制・パケット通信復旧   | 復旧  | 復旧                   |
|         |                         | 4.通信(インターネット)                               | 通信障害   | 停電のため使用不可   | 復旧  | 復旧  | 復旧                   |
|         |                         | 5.上水  | 断水   | 断水地域で応急給水   | 断水地域で応急給水   | 断水地域で応急給水   | 復旧                   |
|         |                         | 6.下水  | 機能停止   | 災害用トイレ設置(墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)                              | 災害用トイレ設置(墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)  | 災害用トイレ設置(墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区)  | 復旧                   |
|         |                         | 7.ガス  | 供給停止   | 供給停止  | 一部ブロック供給停止(千代田区、中央区、港区、墨田区、江東区、大田区、足立区、葛飾区、江戸川区停止)  | 復旧要員巡回・順次復旧   | 復旧                   |
|         | 2.道路                    | 1.高速道路                                      | 【東京外環】内側通行禁止<br>【首都高速】通行禁止<br>【第三京浜】通行禁止         | 【東京外環】内側通行禁止<br>【首都高速】通行禁止<br>【第三京浜】通行禁止                    | 【東京外環】規制解除(通常の3倍の移動時間)<br>【首都高速】通行禁止<br>【第三京浜】通行禁止  | 規制解除<br>渋滞により通常の2倍の移動時間   | 復旧                   |
|         |                         | 2.一般道                                       | 【環状7号線-玉川通り】内側通行禁止<br>【都泉境】進出入禁止                 | 【環状7号線-玉川通り】内側通行禁止<br>【都泉境】規制解除                             | 【環状7号線-北本通り-環状5号線-甲州街道-環状7号線-玉川通り】<br>内側通行禁止<br>一部規制解除  | 【環状7号線-北本通り-環状5号線-第二京浜】内側通行禁止   | 規制解除                 |
|         | 3.鉄道                    | 1.JR新幹線                                     | 全線で運行停止<br>線路被災・高架橋被災                            | 全線で運行停止<br>安全点検   | 【東北・上越】東京～大宮間運行停止<br>【東海道】東京～新横浜間運行停止   | 【東北・上越】東京～大宮間運行停止<br>【東海道】東京～新横浜間運行停止   | 通常運行                 |
|         |                         | 2.JR等(地上鉄道)                                 | 全線で運行停止<br>線路被災・高架橋被災                            | 全線で運行停止<br>安全点検   | 【JR中央・総武】新宿～西船橋間運行停止<br>【JR山手】運行停止<br>【JR埼京】大崎～池袋間運行停止<br>【JR京浜東北】大宮～横浜間運行停止<br>不通区間はバスによる代行輸送  | 【JR中央・総武】新宿～西船橋間運行停止<br>【JR山手】運行停止<br>【JR埼京】大崎～池袋間運行停止<br>【JR京浜東北】赤羽～横浜間運行停止<br>不通区間はバスによる代行輸送  | 通常運行                 |
|         |                         | 3.私鉄(地下鉄)                                   | 全線で運行停止  | 全線で運行停止<br>【都営大江戸】緊急物資輸送                                    | 【営団丸の内】新宿～池袋間運行停止<br>【営団有楽町】池袋～新木場間運行停止<br>【営団千代田】表参道～北綾瀬間運行停止<br>【営団半蔵門】永田町～押上間運行停止<br>【営団銀座】赤坂見附～浅草間運行停止<br>【営団南北】麻布十番～赤羽岩淵間運行停止<br>【営団東西】飯田橋～西船橋間運行停止<br>【都営三田】三田～巢鴨間運行停止<br>【都営浅草】三田～押上間運行停止<br>【都営大江戸】緊急物資輸送<br>【都営新宿】運行停止 | 【営団丸の内】新宿～池袋間運行停止<br>【営団有楽町】池袋～新木場間運行停止<br>【営団千代田】表参道～北綾瀬間運行停止<br>【営団半蔵門】永田町～押上間運行停止<br>【営団銀座】赤坂見附～浅草間運行停止<br>【営団南北】麻布十番～赤羽岩淵間運行停止<br>【営団東西】飯田橋～西船橋間運行停止<br>【都営三田】三田～巢鴨間運行停止<br>【都営浅草】三田～押上間運行停止<br>【都営大江戸】緊急物資輸送<br>【都営新宿】運行停止 | 通常運行                 |
|         | 4.空港・港湾                 | 1.空港(羽田)                                    | 液状化被害で使用不可<br>(B滑走路除く)                           | 緊急物資輸送(B滑走路使用)<br>一般機供用停止                                   | 緊急物資輸送(B滑走路使用)<br>一般機供用停止   | 緊急物資輸送(B滑走路使用)<br>一般機供用停止   | 被災滑走路復旧工事<br>一般機供用停止 |
|         |                         | 2.港湾(東京)                                    | 液状化被害で使用不可<br>(耐震強化岸壁除く)                         | 緊急物資輸送(耐震強化岸壁使用)<br>一般船舶供用停止                                | 緊急物資輸送(耐震強化岸壁使用)<br>一般船舶供用停止  | 緊急物資輸送(耐震強化岸壁使用)<br>一般船舶供用停止  | 被災岸壁復旧工事<br>一般船舶供用停止 |
|         | 5.医療機関                  | 1.一般病院                                      | 施設被災<br>被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施                  | 被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施                                     | 応急措置のみ  | 一部通常診療  | 通常診療                 |
|         |                         | 2.災害拠点病院                                    | 施設被災・非常用発電機起動<br>被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施・重症者のみ受入 | 被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施・重症者のみ受入                             | トリアージの実施・重症者のみ受入れ   | 通常診療  | 通常診療                 |
|         | 6.災害時重要業種               | 1.金融機関                                      | 店舗・ATM被災<br>資金決済機能停止                             | 一部の店舗のみ営業<br>現金出金のみ   | 大半の店舗は営業<br>資金決済機能再開  | 通常営業  | 通常営業                 |
|         |                         | 2.非常用電源用燃料供給                                | 非被災地製油所から代替輸送開始<br>SSは営業停止                       | 首都中枢機関等へ供給<br>自治体協定先(病院等)へ供給<br>SSは営業停止(災害対応SSのみ営業)         | 首都中枢機関等へ供給<br>自治体協定先(病院等)へ供給<br>SSは営業停止(災害対応SSのみ営業)   | 首都中枢機関等へ供給<br>自治体協定先(病院等)へ供給<br>SS営業開始  | 通常営業                 |
|         |                         | 3.放送  | 災害状況放映   | 災害状況放映・現地取材開始   | 災害状況放映・現地取材   | 通常どおり   | 通常どおり                |
|         |                         | 4.建設  | 店舗・施設被災、自社復旧活動                                   | 店舗・施設被災、自社復旧活動  | 道路開啓(国道)等復旧作業   | 道路開啓(都道)等復旧作業   | 道路開啓(市区町村道)等復旧作業     |
|         |                         | 5.建物警備・建築設備保守                               | オフィス利用者避難誘導<br>管理施設状況確認                          | 現金輸送対応不可<br>エレベータ閉じ込め救出完了                                   | 現金輸送対応不可<br>建物被害補修  | 現金輸送再開<br>建物被害補修・エレベータ復旧  | 建物復旧                 |
| 6.物流・倉庫 |                         | 施設被災状況確認<br>被災者ニーズの把握困難                     | 緊急物資輸送・保管<br>被災者ニーズの把握困難<br>交通規制地域は一般物資運搬不可      | 緊急物資輸送・保管<br>交通規制地域は一般物資運搬不可                                | 緊急物資輸送・保管<br>交通規制地域は一般物資運搬不可  | 通常どおり(渋滞による輸送能力低下)  |                      |
| 7.宿泊業   |                         | 施設被災、宿泊客の安全確認                               | 宿泊客の避難誘導、新規宿泊客受入停止                               | 施設被害による営業停止   | 施設被害による営業停止   | 一部営業開始  |                      |
| 社会環境    | 1.周辺環境                  | 1.建物倒壊など                                    | 墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区で広範囲にわたり住宅倒壊、道路閉塞            | 墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区で広範囲にわたり住宅倒壊、道路閉塞                       | 墨田区、江東区、足立区、葛飾区、江戸川区で広範囲にわたり住宅倒壊、道路閉塞   | 道路中心のガレキ撤去作業  |                      |
|         |                         | 2.火災・混乱                                     | 建物密集地域で火災発生<br>オフィス街では滞留者が溢れる                    | 大田区、荒川区、葛飾区、江戸川区で大規模に延焼                                     | 火災沈静済   | -   | -                    |
|         |                         | 3.住民生活                                      | 家族等の安全確認取れず混乱<br>倒壊家屋等からの負傷者救助                   | スーパーに長蛇の列・商品不足<br>食料品(加工食品)の買占め・乳幼児用物資が不足<br>避難所で支援物資の過不足発生 | スーパーに長蛇の列・商品不足<br>食料品(加工食品)の買占め・乳幼児用物資が不足<br>避難所で支援物資の過不足発生   | スーパー商品不足<br>生鮮食料品入荷の問い合わせ多くなる   | -                    |
|         | 2.人的被害                  | 1.死者  | 500人以上   | 1000人以上   | 3400人以上   | -   | -                    |
| 2.負傷者   |                         | 1000人以上                                     | 5万人以上  | 10万人以上  | -   | -   |                      |
| 3.滞留者   |                         | ターミナル駅に殺到する(約230万人)                         | 徒歩帰宅者により道路混雑                                     | -   | -   | -   |                      |
| 4.避難者   |                         | 避難所開設<br>約213万人(大田区31万人、足立区30万人、江戸川区35万人ほか) | 避難者数増加・食料不足                                      | 避難者数ピーク<br>約277万人(大田区40万人、足立区39万人、江戸川区46万人ほか)               | 避難者数徐々に減少   | 避難者数徐々に減少   |                      |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料2.4:被害想定(外部環境) 震度6弱地域:局面①~⑤

震度階:震度6弱

| 項目      |           | 局面①(X日)<br>-大規模震災の発生段階-  | 局面②(X+3日)<br>-緊急輸送道路(上下1車線)が復旧した時点-  | 局面③(X+7日)<br>-電気が復旧した時点-   | 局面④(X+14日)<br>-通信が復旧した時点-  | 局面⑤(1ヵ月半後以降)<br>-上下水、ガス、交通機能が復旧した時点-  |                  |
|---------|-----------|--------------------------|--|--|--|---|------------------|
| 演習内想定日  |           | 11/15(月)午前10時            | 11/18(木)午前10時頃   | 11/22(月)午前10時頃   | 11/29(月)午前10時頃   |   |                  |
| 社会機能    | 1.ライフライン  | 1.電気                     | 停電   | 復旧   | 復旧   | 復旧  | 復旧               |
|         |           | 2.通信(固定電話)               | 通信障害   | 通話規制(やや輻輳)   | 通話規制(やや輻輳)   | 復旧  | 復旧               |
|         |           | 3.通信(携帯電話)               | 通信障害   | 通話規制・パケット通信復旧  | 通話規制・パケット通信復旧  | 復旧  | 復旧               |
|         |           | 4.通信(インターネット)            | 通信障害   | 復旧   | 復旧   | 復旧  | 復旧               |
|         |           | 5.上水                     | 断水   | 応急給水   | 復旧   | 復旧  | 復旧               |
|         |           | 6.下水                     | 機能停止   | 災害用トイレ設置   | 復旧   | 復旧  | 復旧               |
|         |           | 7.ガス                     | 供給停止   | 復旧   | 復旧   | 復旧  | 復旧               |
|         | 2.道路      | 1.高速道路                   | 東京方面への通行は下記ICからの折返し<br>【中央】高井戸【京葉】船橋【常磐】三郷【東北】岩槻【関越】川越<br>【東名】東名川崎【東関東】湾岸習志野 | 東京方面への通行は下記ICからの折返し<br>【中央】高井戸【京葉】船橋【常磐】流山【東北】岩槻【関越】練馬<br>【東名】東名川崎【東関東】湾岸習志野 | 東京方面への通行は下記ICからの折返し<br>【首都高】新宿・北池袋・八潮・新郷・初台南【京葉】船橋【関越】練馬【東名】東京(用賀)【東関東】湾岸習志野                     | 規制解除  | 規制解除             |
|         |           | 2.一般道                    | 【環状7号線-玉川通り-多摩川】外側で路上駐車・徒歩帰宅者が道路閉鎖<br>【都県境】進出入禁止                             | 【環状7号線-玉川通り】外側で通常の4倍の移動時間<br>【都県境】進出入禁止                                      | 【環状7号線-北本通り-環状5号線-甲州街道-環状7号線-玉川通り】外側で通常の3倍の移動時間  | 【環状5号線-第二京浜】外側で通常の2倍の移動時間   | 規制解除<br>渋滞       |
|         | 3.鉄道      | 1.JR新幹線                  | 全線で運行停止<br>線路被災・高架橋被災  | 全線で運行停止<br>安全点検  | 【東北・上越】東京方面行は大宮で折返し運転<br>【東海道】東京方面行は新横浜で折返し運転  | 【東北・上越】東京方面行は大宮で折返し運転<br>【東海道】東京方面行は新横浜で折返し運転   | 通常運行             |
|         |           | 2.JR等(地上鉄道)              | 全線で運行停止  | 全線で運行停止<br>安全点検  | 【JR中央・総武】中野～新宿、西船橋～千葉間運行<br>【JR山手】運行停止<br>【JR埼京】池袋～大宮間運行<br>【JR京浜東北】大船～横浜間運行<br>不通区間はバスによる代行輸送   | 【JR中央・総武】中野～新宿、西船橋～千葉間運行<br>【JR山手】運行停止<br>【JR埼京】池袋～大宮間運行停止<br>【JR京浜東北】大船～横浜、赤羽～大宮間運行<br>不通区間はバスによる代行輸送  | 通常運行             |
|         |           | 3.私鉄(地下鉄)                | 全線で運行停止  | 全線で運行停止<br>【都営大江戸】緊急物資輸送   | 【営団丸の内】荻窪～新宿間運行<br>【営団丸の内】和光市～池袋間運行<br>【JR山手】運行停止<br>【その他営団】運行停止<br>【都営大江戸】緊急物資輸送<br>【その他都営】運行停止 | 【営団丸の内】荻窪～新宿間運行<br>【営団有楽町】和光市～池袋間運行<br>【営団千代田】代々木上原～表参道間運行<br>【営団半蔵門】渋谷～永田町間運行<br>【営団銀座】渋谷～赤坂見附間運行<br>【営団南北】目黒～麻布十番間運行<br>【営団東西】中野～飯田橋間運行<br>【都営三田】目黒～三田、巣鴨～高島平間運行<br>【都営浅草】西馬込～三田間運行<br>【都営大江戸】光が丘～新宿間運行<br>【都営新宿】運行停止 | 通常運行             |
|         | 4.空港・港湾   | 1.空港(羽田)                 | -  | -  | -  | -   | -                |
|         |           | 2.港湾(東京)                 | -  | -  | -  | -   | -                |
|         | 5.医療機関    | 1.一般病院                   | 施設被災<br>被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施  | 被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施  | 一部通常診療   | 通常診療  | 通常診療             |
|         |           | 2.災害拠点病院                 | 施設被災<br>非常用発電機起動<br>被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施・重症者のみ受入                          | 被災患者殺到による混乱<br>トリアージの実施・重症者のみ受入  | トリアージの実施・重傷者のみ受入れ  | 通常診療  | 通常診療             |
|         | 6.災害時重要業種 | 1.金融機関                   | 店舗・ATM被災<br>システム障害   | 一部の店舗のみ営業<br>窓口での現金出金のみ  | 大半の店舗は営業<br>為替・手形交換開始  | 通常営業  | 通常営業             |
|         |           | 2.非常用電源用燃料供給             | 非被災地製油所から代替輸送開始<br>SSは営業停止   | 首都中枢機関等へ供給<br>自治体協定先(病院等)へ供給<br>SSは営業停止(災害対応SSのみ営業)                          | 首都中枢機関等へ供給<br>自治体協定先(病院等)へ供給<br>SSは営業停止(災害対応SSのみ営業)  | 首都中枢機関等へ供給<br>自治体協定先(病院等)へ供給<br>SS営業開始  | 通常営業             |
|         |           | 3.放送                     | 災害状況放映   | 災害状況放映・現地取材開始  | 災害状況放映・現地取材  | 通常どおり   | 通常どおり            |
|         |           | 4.建設                     | 店舗・施設被災、自社復旧活動   | 店舗・施設被災、自社復旧活動   | 道路開啓(国道)等復旧作業  | 道路開啓(都道)等復旧作業   | 道路開啓(市区町村道)等復旧作業 |
|         |           | 5.建物警備・建築設備保守            | オフィス利用者避難誘導<br>管理施設状況確認  | 現金輸送不可<br>エレベータ閉じ込め救出完了  | 交通規制解除区域で現金輸送再開<br>建物被害補修・エレベータ復旧  | 復旧  | 復旧               |
| 6.物流・倉庫 |           | 施設被災状況確認<br>被災地域ニーズの把握困難 | 緊急輸送物資輸送・保管<br>被災地域ニーズの把握困難<br>交通規制地域は一般物資運搬不可                               | 緊急輸送物資輸送・保管<br>交通規制解除地域で一般物資運搬再開   | 緊急輸送物資輸送・保管<br>交通規制解除区域で一般物資運搬   | 通常どおり(渋滞による輸送能力低下)  |                  |
| 7.宿泊業   |           | 施設被災、宿泊客の安全確認            | 宿泊客の避難誘導、新規宿泊客受入停止   | 施設被害による営業停止  | 施設被害による営業停止  | 一部営業開始  |                  |
| 社会環境    | 1.周辺環境    | 1.建物倒壊など                 | 新宿区、世田谷区、杉並区、豊島区、北区、板橋区で住宅倒壊、道路閉塞  | 新宿区、世田谷区、杉並区、豊島区、北区、板橋区で住宅倒壊、道路閉塞  | 新宿区、世田谷区、杉並区、豊島区、北区、板橋区で住宅倒壊、道路閉塞  | 道路中心のガレキ撤去作業  |                  |
|         |           | 2.火災・混乱                  | 建物密集地域で火災発生  | 目黒区、世田谷区、中野区、杉並区、北区、練馬区で大規模に延焼   | 火災沈静済  | -   |                  |
|         |           | 3.住民生活                   | 家族等の安全確認取れず混乱<br>倒壊家屋等からの負傷者救助   | スーパーに長蛇の列・商品不足<br>食料品(加工食品)の買占め・乳幼児用物資が不足<br>避難所で支援物資の過不足発生                  | スーパーに長蛇の列・商品不足<br>生鮮食料品入荷の問い合わせ多くなる  | -   | -                |
|         | 2.人的被害    | 1.死者                     | 100人以上   | 500人以上   | 1500人以上  | -   | -                |
|         |           | 2.負傷者                    | 1000人以上  | 1万人以上  | 5万人以上  | -   | -                |
|         |           | 3.滞留者                    | ターミナル駅に殺到する(約150万人)  | 徒歩帰宅者により道路混雑   | -  | -   | -                |
|         |           | 4.避難者                    | 避難所開設<br>約166万人(新宿区12万人、渋谷区5万人、中野区16万人、杉並区16万人、豊島区9万人、北区19万人、板橋区12万人ほか)      | 避難者数増加・食料不足  | 避難者数ピーク<br>約216万人(新宿区15万人、渋谷区7万人、中野区20万人、杉並区20万人、豊島区11万人、北区24万人、板橋区15万人ほか)                       | 避難者数徐々に減少   | 避難者数徐々に減少        |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料2.5:被害想定(外部環境) 震度5強地域:局面①～⑤

震度階:震度5強

| 項目      |           | 局面①(X日)<br>-大規模震災の発生段階- | 局面②(X+3日)<br>-緊急輸送道路(上下1車線)が復旧した時点-  | 局面③(X+7日)<br>-電気が復旧した時点-   | 局面④(X+14日)<br>-通信が復旧した時点-   | 局面⑤(1か月半後以降)<br>-上下水、ガス、交通機能が復旧した時点-  |            |    |
|---------|-----------|-------------------------|--|--|---|---|------------|----|
| 演習内想定日  |           | 11/15(月)午前10時           | 11/18(木)午前10時頃   | 11/22(月)午前10時頃   | 11/29(月)午前10時頃  |   |            |    |
| 社会機能    | 1.ライフライン  | 1.電気                    | 一時停電   | 復旧   | 復旧  | 復旧  | 復旧         |    |
|         |           | 2.通信(固定電話)              | 通信障害   | 通話規制(やや輻輳)   | 復旧  | 復旧  | 復旧         | 復旧 |
|         |           | 3.通信(携帯電話)              | 通話規制・パケット通信可   | 復旧   | 復旧  | 復旧  | 復旧         | 復旧 |
|         |           | 4.通信(インターネット)           | 通信障害   | 復旧   | 復旧  | 復旧  | 復旧         | 復旧 |
|         |           | 5.上水                    | 断水   | 復旧   | 復旧  | 復旧  | 復旧         | 復旧 |
|         |           | 6.下水                    | 機能停止   | 復旧   | 復旧  | 復旧  | 復旧         | 復旧 |
|         |           | 7.ガス                    | 供給停止   | 復旧   | 復旧  | 復旧  | 復旧         | 復旧 |
|         | 2.道路      | 1.高速道路                  | 東京方面への通行は下記ICからの折返し<br>【中央】高井戸【京葉】船橋【常磐】三郷【東北】岩槻【関越】川越<br>【東名】東名川崎【東関東】湾岸習志野 | 東京方面への通行は下記ICからの折返し<br>【中央】高井戸【京葉】船橋【常磐】流山【東北】岩槻【関越】練馬<br>【東名】東名川崎【東関東】湾岸習志野 | 東京方面への通行は下記ICからの折返し<br>【首都高】新宿・北池袋・八潮・新郷・初台南【京葉】船橋【関越】練馬<br>【東名】東京(用賀)【東関東】湾岸習志野          | 規制解除  | 規制解除       |    |
|         |           | 2.一般道                   | 渋滞により通常の4倍の移動時間  | 渋滞により通常の3倍の移動時間  | 渋滞により通常の2倍の移動時間   | 渋滞により通常の1.5倍の移動時間   | 規制解除<br>渋滞 |    |
|         | 3.鉄道      | 1.JR新幹線                 | 全線で運行停止  | 全線で運行停止<br>安全点検  | 【東北・上越】東京方面行は大宮で折返し運転<br>【東海道】東京方面行は新横浜で折返し運転   | 【東北・上越】東京方面行は大宮で折返し運転<br>【東海道】東京方面行は新横浜で折返し運転   | 通常運行       |    |
|         |           | 2.JR等(地上鉄道)             | 全線で運行停止  | 全線で運行停止<br>安全点検  | 【JR中央】新宿で折返し運転<br>【JR総武】西船橋で折返し運転<br>【JR埼京】池袋で折返し運転<br>【JR京浜東北】横浜で折返し運転<br>不通区間はバスによる代行輸送 | 【JR中央】新宿で折返し運転<br>【JR総武】西船橋で折返し運転<br>【JR埼京】池袋で折返し運転<br>【JR京浜東北】横浜で折返し運転(大船～横浜間)、赤羽で折返し運転(赤羽～大宮)<br>不通区間はバスによる代行輸送 | 通常運行       |    |
|         |           | 3.私鉄(地下鉄)               | -  | -  | -   | -   | -          |    |
|         | 4.空港・港湾   | 1.空港(成田)                | 一時使用停止   | 被災空港からの緊急乗り入れ  | 被災空港の代行   | 被災空港の代行   | 被災空港の代行    |    |
|         |           | 2.港湾(横浜)                | 一時使用停止   | 被災港湾からの緊急接岸  | 被災港湾の代行   | 被災港湾の代行   | 被災港湾の代行    |    |
|         | 5.医療機関    | 1.一般病院                  | 広域後方医療搬送受入   | 広域後方医療搬送受入   | 広域後方医療搬送受入  | 通常診療  | 通常診療       |    |
|         |           | 2.災害拠点病院                | 広域後方医療搬送受入   | 広域後方医療搬送受入   | 広域後方医療搬送受入  | 通常診療  | 通常診療       |    |
|         | 6.災害時重要業種 | 1.金融機関                  | 一時的に営業停止   | 通常営業   | 通常営業  | 通常営業  | 通常営業       |    |
|         |           | 2.非常用電源用燃料供給            | 通常供給   | 通常供給   | 通常供給  | 通常供給  | 通常供給       |    |
|         |           | 3.放送                    | 災害状況放映   | 災害状況放映・現地取材開始  | 災害状況放映・現地取材   | 通常どおり   | 通常どおり      |    |
|         |           | 4.建設                    | -  | -  | -   | -   | -          |    |
|         |           | 5.建物警備・建築設備保守           | -  | -  | -   | -   | -          |    |
| 6.物流・倉庫 |           | 施設被災状況確認                | 通常営業   | 通常営業   | 通常営業  | 通常輸送  |            |    |
| 7.宿泊業   |           | 宿泊客一時避難                 | 通常営業   | 通常営業   | 通常営業  | 通常営業  |            |    |
| 社会環境    | 1.周辺環境    | 1.建物倒壊など                | -  | -  | -   | -   |            |    |
|         |           | 2.火災・混乱                 | -  | -  | -   | -   |            |    |
|         |           | 3.住民生活                  | 被災地内知人等の安全確認取れず混乱<br>倒壊家屋等からの負傷者救助   | スーパーに長蛇の列・商品不足<br>食料品(加工食品)の買占め・乳幼児用物資が不足                                    | 普段の生活にもどる<br>被災地へボランティアに行く  | -   | -          |    |
|         | 2.人的被害    | 1.死者                    | 10人以上  | 30人以上  | 100人以上  | -   | -          |    |
|         |           | 2.負傷者                   | 100人以上   | 1000以上   | 1800人以上   | -   | -          |    |
|         |           | 3.滞留者                   | ターミナル駅に殺到する(約20万人)   | 徒歩帰宅者により道路混雑   | -   | -   | -          |    |
|         |           | 4.避難者                   | 約6万5千人   | 避難者数増加・食料不足  | 約8万5千人(ピーク)   | 避難者数徐々に減少   | 避難者数徐々に減少  |    |

# 事業継続に関する企業の連携訓練

## ■付属資料3.1:被災想定(内部環境) 局面①~⑤

|      |         |
|------|---------|
| 検討項目 | 局面①(X日) |
|------|---------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 所在地  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 業務機能 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 震度階  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |   |                         |  |  |  |  |  |  |
|---|--|---|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>I. 拠点の状況</b><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。 | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)<br>以上2項目の稼動状況を考慮して判断する           | 拠点<br>の使用可否<br><br>補足   |                         |  |  |  |  |  |  |
|   | <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する)<br>以上項目の稼動状況を考慮して判断する | 業務リソース<br>の確保<br><br>補足 |  |  |  |  |  |  |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |       |   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |       | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 詳細    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって |   |  |  |  |  |  |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料3.1:被災想定(内部環境) 局面①~⑤

|      |           |
|------|-----------|
| 検討項目 | 局面②(X+3日) |
|------|-----------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 所在地  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 業務機能 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 震度階  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |   |                         |  |  |  |  |  |  |
|---|--|---|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>I. 拠点の状況</b><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。 | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)<br>以上2項目の稼動状況を考慮して判断する           | 拠点<br>の使用可否<br><br>補足   |                         |  |  |  |  |  |  |
|   | <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する)<br>以上項目の稼動状況を考慮して判断する | 業務リソース<br>の確保<br><br>補足 |  |  |  |  |  |  |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |       |   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |       | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 詳細    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって |   |  |  |  |  |  |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料3.1:被災想定(内部環境) 局面①~⑤

|      |           |
|------|-----------|
| 検討項目 | 局面③(X+7日) |
|------|-----------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br><br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 所在地  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 業務機能 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 震度階  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |   |               |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---------------|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>I. 拠点の状況</b><br><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。               | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)   | 拠点<br>の使用可否   |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 以上2項目の稼動状況を考慮して判断する   | 補足            |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>II. 業務リソース<br/>の状況</b><br><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する) | 業務リソース<br>の確保 |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 以上項目の稼動状況を考慮して判断する  | 補足            |  |  |  |  |  |  |  |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |       |   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |       | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 詳細    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって |   |  |  |  |  |  |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料3.1:被災想定(内部環境) 局面①~⑤

|      |            |
|------|------------|
| 検討項目 | 局面④(X+14日) |
|------|------------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br><br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 所在地  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 業務機能 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 震度階  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |   |                         |  |  |  |  |  |  |
|---|--|---|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>I. 拠点の状況</b><br><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。 | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)<br>以上2項目の稼動状況を考慮して判断する               | 拠点<br>の使用可否<br><br>補足   |                         |  |  |  |  |  |  |
|   | <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する)<br>以上項目の稼動状況を考慮して判断する | 業務リソース<br>の確保<br><br>補足 |  |  |  |  |  |  |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |       |   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |       | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 詳細    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって |   |  |  |  |  |  |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料3.1:被災想定(内部環境) 局面①~⑤

|      |             |
|------|-------------|
| 検討項目 | 局面⑤(1ヵ月半以降) |
|------|-------------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 所在地  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 業務機能 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 震度階  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |   |               |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|---------------|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>I. 拠点の状況</b><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。                                | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)   | 拠点<br>の使用可否   |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 以上2項目の稼動状況を考慮して判断する   | 補足            |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する) | 業務リソース<br>の確保 |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 以上項目の稼動状況を考慮して判断する  | 補足            |  |  |  |  |  |  |  |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |       |   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |       | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|   | 詳細    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が    |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって |   |  |  |  |  |  |  |  |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料3.2:被災想定(内部環境)記入例 局面①~③

|      |         |
|------|---------|
| 検討項目 | 局面①(X日) |
|------|---------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |      |        |      |      |                      |              |
|---|------|------|--------|------|------|----------------------|--------------|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 | 本社   | 物流センター | 倉庫   | 生産工場 | 物流センター               | データセンター      |
|   | 所在地  | 渋谷区  | 港区     | 八王子市 | 多摩市  | 多摩市                  | 千葉県印西市       |
|   | 業務機能 | 本社機能 | 物流機能   | 物流機能 | 商品製造 | 物流機能<br>情報システムの監視・運用 | 情報システムの監視・運用 |
|   | 震度階  | 震度6強 | 震度6強   | 震度5強 | 震度5弱 | 震度5強                 | 震度6弱         |

|  |   |   |  |                                   |      |      |  |   |
|--|---|---|--|-----------------------------------|------|------|--|---|
| <b>I. 拠点の状況</b><br><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。                                | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)<br>以上2項目の稼働状況を考慮して判断する  | 拠点<br>の使用可否   | ×  | ×                                 | △    | ○    | ○  | △ |
|  | 補足  | ・ライフライン全中断<br>・無線での社内連絡可能<br>・建物自体は使用可能<br>・OA機器、什器等の倒壊 | ・ライフライン全中断<br>・自動倉庫等の設備稼働停止<br>・建物自体は使用可能                        | ・停電、通信障害<br>・自動倉庫等の設備稼働停止         | 被害なし | 被害なし | ・停電、非常用発電稼働<br>・衛星通信設備で通信可能  |   |
| <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する)<br>以上項目の稼働状況を考慮して判断する | 業務リソース<br>の確保   | ×  | ×                                 | △    | ○    | ○  | × |
|  | 補足  | ・業務継続の必要要員数の<br>30%<br>・情報システム全て使用不可<br>・業務の重要書類は紙で保管   | ・協力会社の運送業者との連<br>絡取れず<br>・ドライバー、配送中の車戻ら<br>ず台数不足<br>・情報システム全使用不可 | ・要員50%程度<br>・停電により倉庫内システム<br>使用不可 | 問題なし | 問題なし | ・休暇中のSE参集できず<br>・他拠点から当センターのシ<br>ステムへのアクセス不可<br>・衛星通信回線を持つ拠点と<br>は通信可能 |   |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |                |   |   |                                      |  |
|---|----------------|---|---|--------------------------------------|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |                | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。   |   |                                      |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能<br><br>詳細 | ・本社機能<br><br>・安否確認<br>・情報収集、発信<br>・広報   | ・物流機能<br><br>・道路情報の収集<br>・配送計画                    | ・商品製造<br><br>・顧客(小売り)との情報共有<br>・需要予測 | ・情報システムの監視・運用<br><br>・受発注システム<br>・物流システム<br>・庫内システム<br>・配車システム                               |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで            | <場所><br>・多摩の生産工場に本社機能を移行<br><代替拠点移行基準><br>・電気および通信手段の途絶<br><緊急連絡先><br>・代替拠点00-0000-0000<br><代替拠点への持ち出し品><br>・バックアップデータ<br>・紙での商品コード一覧 | <場所><br>・多摩の物流センターに被災地センターの機能を集中<br><代替拠点への持ち出し品> | <場所><br>・通常の生産工場                     | <場所><br>・通常どおり<br><緊急連絡先><br>・衛星電話番号を関係先に周知済   |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が             | <組織体制><br>・生産工場の役職員を踏まえた臨時対策本部体制<br>・本社要員は参集でき次第合流  | <組織体制><br>・全国の非被災地物流センターのドライバーをかき集める              | <組織体制><br>・増産に伴い非被災地から応援要員の召集        | <組織体制><br>・当直要員で当面は運用<br>・他要員が参集出来次第、ローテーション再編   |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって          | ・対策本部機能は業務継続の手順書に従い、代行者が遂行<br>・自社の各拠点と無線で状況確認<br>・非被災地の支社からHP更新   | ・配送先絞込み<br>・迂回路を踏まえた配送ルートの検討                      | ・増産商品の選定<br>・増産の商品については、フル稼働生産体制への準備 | ・多摩の物流センターの庫内システムは使用可能<br>・他システムは周辺ライフラインの復旧待ち<br>・周辺ライフラインの復旧が3日以上となる場合は、バック<br>アップシステムへ切替え |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料3.2:被災想定(内部環境)記入例 局面①~③

|      |           |
|------|-----------|
| 検討項目 | 局面②(X+3日) |
|------|-----------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |      |        |      |      |        |              |
|---|------|------|--------|------|------|--------|--------------|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 | 本社   | 物流センター | 倉庫   | 生産工場 | 物流センター | データセンター      |
|   | 所在地  | 渋谷区  | 港区     | 八王子市 | 多摩市  | 多摩市    | 千葉県印西市       |
|   | 業務機能 | 本社機能 | 物流機能   | 物流機能 | 商品製造 | 物流機能   | 情報システムの監視・運用 |
|   | 震度階  | 震度6強 | 震度6強   | 震度5強 | 震度5弱 | 震度5強   | 震度6弱         |

|  |   |  |  |                          |       |                                    |   |   |
|--|---|--|--|--------------------------|-------|------------------------------------|---|---|
| <b>I. 拠点の状況</b><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。                                | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)<br>以上2項目の稼働状況を考慮して判断する  | 拠点<br>の使用可否                              | ×  | ×                        | ○     | ○                                  | ○   | ○ |
|  | 補足  | ・ライフライン全中断<br>・無線での社内連絡は可能<br>・建物自体は使用可能 | ・全てのライフライン中断<br>・自動倉庫等の設備稼働停止                        | ・ライフライン復旧                | ・通常通り | ・電力、インターネット、専用線<br>は復旧<br>・一般電話は規制 | ・電力、インターネット、専用線<br>は復旧<br>・一般電話は規制          |   |
| <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する)<br>以上項目の稼働状況を考慮して判断する | 業務リソース<br>の確保                            | ×  | ×                        | ○     | ○                                  | ○   | △ |
|  | 補足  | ・要員は出社せず<br>・情報システム全て使用不可                | ・協力会社の運送業者との連<br>絡取れず<br>・ドライバー、配送車は通常は<br>代替センターに参集 | ・要員70%参集<br>・倉庫内システム使用可能 | ・問題なし | ・問題なし                              | ・SE参集率50%程度<br>・他拠点から当センターのシ<br>ステムへのアクセス可能 |   |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |            |   |   |                                 |   |  |
|---|------------|---|---|---------------------------------|---|--|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |            | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。   |   |                                 |   |  |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能<br>詳細 | ・本社機能<br>・対策本部機能<br>・安否確認<br>・情報収集、発信<br>・顧客等重要な取引先への連絡<br>・受発注業務                                 | 物流機能<br>・道路情報の収集<br>・在庫管理<br>・出荷<br>・商品配送             | 商品製造<br>・優先商品の製造                | 情報システムの監視・運用<br>・受発注システム<br>・物流システム<br>・庫内システム<br>・配車システム             |  |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで        | <場所><br>・生産工場に本社機能を移行中  | <場所><br>・多摩の物流センターを中心に業務継続                            | <場所><br>・通常の生産工場                | <場所><br>・通常どおり<br><緊急連絡先><br>・衛星電話で関係先と連絡                             |  |
| 3. 誰が<br>(通常の担当者/非被災地の代行者/協力会社、等)                         | 誰が         | <組織体制><br>・本社要員も合流しほぼ正規の対策本部メンバー  | <組織体制><br>・業務継続に必要なトラック台数、ドライバー確保                     | <組織体制><br>・増員体制                 | <組織体制><br>・ローテーション勤務体制  |  |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって      | ・通信可能な顧客に状況連絡<br>・非被災地の企業とは、代替手段(メール、電子ファイル等)<br>で受発注業務の遂行<br>・被災地の企業との受発注業務は停止<br>・オフィシャルHPの更新不可 | ・代替の本社機能と連携<br>・迂回ルートの確保<br>・優先配送先の絞り込み<br>・優先商品の絞り込み | ・原材料の調達計画<br>・増産の商品については、フル稼働生産 | ・多摩の物流センターの庫内システムは使用可能<br>・周辺ライフラインの復旧待ち<br>・通信復旧地域の拠点からはシステムへのアクセス可能 |  |

# 事業継続に関する企業の連携訓練

## ■付属資料3.2:被災想定(内部環境)記入例 局面①~③

|      |           |
|------|-----------|
| 検討項目 | 局面③(X+7日) |
|------|-----------|

\* 拠点ごとに記入して下さい。

|   |      |      |        |      |      |        |              |
|---|------|------|--------|------|------|--------|--------------|
| <b>&lt;基礎情報&gt;</b><br>* 事業継続に係る主要な拠点を設定する。<br>* その拠点で何の業務機能を持つか記入する(業務機能の大きな区分とする)。<br>この業務機能の区分は、Ⅲ.事業継続の方針で用いる。<br>* 震度分布図と照らし合わせ、その拠点の震度を記入する。 | 主要拠点 | 本社   | 物流センター | 倉庫   | 生産工場 | 物流センター | データセンター      |
|   | 所在地  | 渋谷区  | 港区     | 八王子市 | 多摩市  | 多摩市    | 千葉県印西市       |
|   | 業務機能 | 本社機能 | 物流機能   | 物流機能 | 商品製造 | 物流機能   | 情報システムの監視・運用 |
|   | 震度階  | 震度6強 | 震度6強   | 震度5強 | 震度5弱 | 震度5強   | 震度6弱         |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>I. 拠点の状況</b><br>* 「被害想定(外部環境)」を<br>基に建物、設備の使用可否を<br>設定する。なお、各拠点の耐<br>震対策を考慮する。                                | 1.建物<br>(構造、内装等)<br>2.建築設備<br>(電気設備、通信設備、給排水設備、生産機械、空調、昇降設備、<br>衛生設備、OA機器、執務室等)<br>以上2項目の稼動状況を考慮して判断する  | 拠点<br>の使用可否   | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
|  | 補足  | ・電力、通信復旧<br>・電力、通信復旧<br>・センター機能再開<br>・通常通り<br>・通常通り<br>・固定電話やや輻輳<br>・ライフライン復旧   |   |   |   |   |   |   |
| <b>II. 業務リソース<br/>                 の状況</b><br>* 被害想定(外部環境)や<br>「I. 拠点の状況」を基に事業<br>継続に必要なリソースを洗い<br>出し、確保状況を設定する。 | 1. 役職員<br>(経営層、災害対策要員、BCP要員、キーパーソン、一般社員、<br>委託業者、派遣社員の出勤率)<br>2. 情報システム<br>(受発注システム、物流システム、オフィシャルホームページ等)<br>3. データ・書類<br>(商品コード、支払いデータ等)<br>4. 原材料・部品<br>5. 輸送手段<br>6. 協力会社<br>(業務委託業者、建築設備保守業者、システム業者、警備業者等)<br>7. その他(各業務形態に応じて追加する)<br>以上項目の稼動状況を考慮して判断する | 業務リソース<br>の確保   | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ |
|  | 補足  | ・業務継続要員70%参集<br>・業務システム使用可能<br>・協力会社の半数と連絡取れ<br>・業務継続に必要なトラック、<br>ドライバー、要員確保<br>・業務システム使用可能<br>・委託の運送業者の半数と連<br>絡取れる<br>・要員の大半参集<br>・倉庫内システム使用可能<br>・問題なし<br>・問題なし<br>・SE参集率70%程度<br>・他拠点から当センターのシ<br>ステムへのアクセス可能 |   |   |   |   |   |   |

\* 下記Ⅲは事業継続の観点からできるだけ記入してください。

|   |       |  |                                   |                          |   |
|---|-------|--|-----------------------------------|--------------------------|---|
| <b>Ⅲ. 事業継続の方針</b>   |       | 業務機能<br>* 拠点ごとではなく、業務機能ごとの事業継続方針を記入して下さい。                          |                                   |                          |   |
| 1. 何の業務を<br>(業務機能: 主要商品の生産/商品輸送/受発注/広報/システム運用、等)          | 業務機能  | 本社機能   | 物流機能                              | 商品製造                     | 情報システムの監視・運用                              |
|   | 詳細    | ・対策本部機能<br>・安否確認<br>・情報収集、発信<br>・顧客等重要な取引先への連絡<br>・受発注業務           | ・商品配送<br>・仕分け作業                   | ・優先商品の製造<br>・需要量と供給量の見直し | ・受発注システム<br>・物流システム<br>・庫内システム<br>・配車システム |
| 2. どこで<br>(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<br>/他社施設、等) | どこで   | <場所><br>・本社に本社機能を移行  | <場所><br>・通常の物流センター体制に復帰           | <場所><br>・通常の生産工場         | <場所><br>・通常どおり<br><緊急連絡先><br>・衛星電話で関係先と連絡 |
|   | 誰が    | <組織体制><br>・本社の業務継続要員   | <組織体制><br>・業務継続に必要なトラック台数、ドライバー確保 | <組織体制><br>・通常体制にシフト      | <組織体制><br>・ローテーション勤務体制                    |
| 4. どうやって<br>(手作業/代替手段/業務レベルの縮小、等)                         | どうやって | ・オフィシャルHPで顧客に情報発信<br>・通信可能な顧客とは通常方法で受発注業務<br>・社内HPで被災地/非被災地職員へ情報発信 | ・優先配送先のみ配送<br>・優先商品のみ配送           | ・供給量の見直し結果に基づく生産         | ・通常どおりシステムへのアクセス可能                        |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料4.1: 検討課題記入シート

<本シートの対象者>

B社、C社、D社

<記入時の留意点>

※着色のない空欄のセルにご記入下さい

※回答結果等の記載は、5W1Hに留意し、出来るだけ具体的に記入して下さい。なお、記入欄が不足する場合は、行の幅を広げたり、別紙をつけて頂いても構いません。

※記入後は期限までに、送付先へメール送付して下さい。

|     |  |         |  |      |  |
|-----|--|---------|--|------|--|
| 貴社名 |  | ご回答者    |  | ご回答日 |  |
| 送付先 |  | 送付先アドレス |  | 期限   |  |

|                         |  |  |              |  |  |
|-------------------------|--|--|--------------|--|--|
| テーマ                     |  |  |              |  |  |
| 内容                      |  |  |              |  |  |
| 被害想定<br>(外部環境)<br>の概要   |  |  |              |  |  |
| 中心企業の<br>被害想定<br>(内部環境) |  |  | 中心企業の<br>考え方 |  |  |

▼ 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    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----|
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(1) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(2) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(3) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(4) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(5) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(6) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(7) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |     |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料4.2: 検討課題シート ※記入例※

<本シートの対象者>

B社、C社、D社

<記入時の留意点>

※着色のない空欄のセルにご記入下さい

※回答結果等の記載は、5W1Hに留意し、出来るだけ具体的に記入して下さい。なお、記入欄が不足する場合は、行の幅を広げたり、別紙をつけて頂いても構いません。

※記入後は期限までに、送付先へメール送付して下さい。

|     |        |         |  |      |  |
|-----|--------|---------|--|------|--|
| 貴社名 | B社     | ご回答者    |  | ご回答日 |  |
| 送付先 | 中心企業A社 | 送付先アドレス |  | 期限   |  |

|                 |   |          |  |  |  |
|-----------------|---|----------|--|--|--|
| 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3日後）  |          |  |  |  |
| 内容              | 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。  |          |  |  |  |
| 被害想定（外部環境）の概要   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・震度6強の被災地中心のインフラ機能は依然停止</li> <li>・震度6弱では停電復旧、インターネットは復旧進行中</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> |          |  |  |  |
| 中心企業の被害想定（内部環境） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・交通規制内の店舗は在庫商品がつき、閉店</li> <li>・被災地周辺の店舗は店頭である商品のみで臨時営業</li> <li>・本部は、復旧した通信ないしは、MCA無線、衛星電話で拠点間の連絡を取っている。</li> </ul>  | 中心企業の考え方 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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が予測される。</li> </ul> |  |  |

▼ 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      | ○  | ○    | ○    |  |  |  |  |  |  | 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)を教えてください。  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      | ○  | ○    |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(2) | 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。 |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      | ○  | ○    |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(3) | 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。                         |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(4) |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(5) |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(6) |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |  |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(7) |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |  |      |      |  |  |  |  |  |  |     |

事業継続に関する企業の連携訓練

■付属資料4.2: 検討課題シート ※記入例※

<本シートの対象者>

B社、C社、D社

<記入時の留意点>

※着色のない空欄のセルにご記入下さい

※回答結果等の記載は、5W1Hに留意し、出来るだけ具体的に記入して下さい。なお、記入欄が不足する場合は、行の幅を広げたり、別紙をつけて頂いても構いません。

※記入後は期限までに、送付先へメール送付して下さい。

|     |        |         |  |      |  |
|-----|--------|---------|--|------|--|
| 貴社名 | B社     | ご回答者    |  | ご回答日 |  |
| 送付先 | 中心企業A社 | 送付先アドレス |  | 期限   |  |

|                 |   |          |  |  |  |
|-----------------|---|----------|--|--|--|
| テーマ2            | 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)   |          |  |  |  |
| 内容              | 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。これらの店舗の粉ミルク、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。  |          |  |  |  |
| 被害想定(外部環境)の概要   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>震度6強の被災地中心は停電、インターネットは復旧</li> <li>震度6弱のインフラ機能は概ね復旧</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>  |          |  |  |  |
| 中心企業の被害想定(内部環境) | <p>[店舗]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>交通規制内の店舗は在庫商品が付き、閉店</li> <li>被災地周辺の店舗は店頭である商品のみで臨時営業</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p>[本社]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> | 中心企業の考え方 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |  |  |

▼ 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      | ○   | ○    | ○    |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(1) | 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。優先商品の考え方を教えてください。          |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      | ○   | ○    | ○    |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(2) | 通常発注している商品の数量確保と納入を最低限行なって下さい。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。             |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      | ○   | ○    | ○    |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(3) | 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。 |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |   |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(4) |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |   |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(5) |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 対象      |   |      |      |  |  |  |  |  |  | 気づき |
| 検討課題(6) |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 回答結果    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |
| 要望事項    |   |      |      |  |  |  |  |  |  |     |

# 事業継続に関する 企業の連携訓練 —意見交換のテーマ—

| 意見交換のテーマ |                                  |
|----------|----------------------------------|
| テーマ1-1   | 災害時に関係先と連絡を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の円滑化にするためのアイデアは！  |

※連携訓練の回答結果を踏まえ、サプライチェーンとして“あるべき姿”を導き出せるよう、相互の立場を理解した上で、多角的な視点での意見交換を考えています。

平成 年 月 日  
〇〇〇株式会社

## 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！

#### <小売業Aの要望(検討課題)>

|    |  |
|----|--|
| 要望 | ・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。 |
|----|--|

#### <現状(参加企業の対応)>

|      |  |
|------|--|
| 回答例① | ・本社機能は関西支店に移行するため、そちらに連絡してください。<br>・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、本社にも衛星電話があります。<br>・都内の耐震化された拠点の衛生電話、関東郊外の支店、関東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<br>・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、活用方法まで明確になっていません。

#### <気づき>

- 複数の連絡手段の必要性
- 代替拠点の必要性
- 緊急連絡先の事前の相互周知

## 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)

### <意見交換のテーマ>

- 災害時に関係先と連絡を取れる体制が築けるか！

※当日の意見交換では、以下のような質問を皆さまにさせていただきます。事前にご回答のイメージを持ってご参加下さい。

---

#### 質問の例 (※全ての方に質問するわけではありません)

---

- ・災害時の通信手段、代替拠点などの整備状況、利用訓練の状況等の紹介
  - ・関係先との通信手段として、どのような通信手段が有効か
  - ・阪神大震災時の連絡体制の教訓(経験された方のみ)
  - ・災害時専用のホームページがある場合、どのような活用方法があるか
-

## 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1-2 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)>

|    |  |
|----|--|
| 要望 | ・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、同数量を納入してください。 |
|----|--|

#### <現状(参加企業の対応)>

|      |   |
|------|---|
| 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、手作業による入力作業が必要で、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。

#### <気づき>

- 過去受注データに基づいて出荷する場合、受注データの作成負荷を軽減するための事前の取り決めが必要

## 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)

### <意見交換のテーマ>

➤ 自動送り込み方式は、有効な出荷方法か！

※当日の意見交換では、以下のような質問を皆さまにさせていただきます。事前にご回答のイメージを持ってご参加下さい。

---

質問の例 (※全ての方に質問するわけではありません)

---

- ・通常のEOS発注が出来ない1週間程度の期間、非被災地に対して過去受注データに基づいた出荷は有効な方法か
  - ・受注データ再作成時の問題および解決策(要員の確保等)
  - ・他の有効な受発注方法はあるか
  - ・他の取引先との有効な受発注方法(紹介できるものがあれば)
-

## 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1-3 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)>

|    |  |
|----|--|
| 要望 | ・非被災地に対しては、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。 |
|----|--|



#### <現状(参加企業の対応)>

|      |   |
|------|---|
| 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。



#### <気づき>

- エクセルファイル等に必要事項が記入された共通フォーマットの共有が必要
- 要員の確保が課題

## 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)

### <意見交換のテーマ>

- ▶ 手作業(エクセルファイル、FAX等のやり取り)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！

※当日の意見交換では、以下のような質問を皆さまにさせていただきます。事前にご回答のイメージを持ってご参加下さい。

---

#### 質問の例 (※全ての方に質問するわけではありません)

---

- ・災害対応、BCPで手作業の受発注業務を検討したことがあるか
  - ・手作業(エクセルファイル等の配信)は被災地に対しては有効な発注方法か
  - ・手作業でのインプット作業でこなせる業務量
  - ・多くの小売業との取引上、各社様々のフォーマットを使用すると煩雑になるが、何か良い方法あるか
  - ・手作業での受発注方法以外の有効な手段
  - ・他の取引先との有効な受発注方法(紹介できるものがあれば)
-

## テーマ2 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

### 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！

#### <小売業Aの要望(検討課題)>

|    |   |
|----|---|
| 要望 | <ul style="list-style-type: none"><li>・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。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。</li><li>・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。</li></ul> |
|----|---|

#### <現状(参加企業の対応)>

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| 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については、共通に認識されており、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。

#### <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
- 供給側と需要側とのバランスの調整

## テーマ2 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

### <意見交換のテーマ>

- 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！

※当日の意見交換では、以下のような質問を皆さまにさせていただきます。事前にご回答のイメージを持ってご参加下さい。

---

#### 質問の例 (※全ての方に質問するわけではありません)

---

- ・優先商品選定の観点(選定されている方のみ)
  - ・メーカーとして優先商品を選定する際の考え方
  - ・卸売業として優先商品を選定する際の考え方
  - ・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
-

## テーマ2 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

### 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)>

|    |  |
|----|--|
| 要望 | <ul style="list-style-type: none"><li>・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。</li><li>・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ください。</li></ul> |
|----|--|

#### <現状(参加企業の対応)>

|      |   |
|------|---|
| 回答例① | <ul style="list-style-type: none"><li>・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。</li></ul> |
| 回答例② | <ul style="list-style-type: none"><li>・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。</li></ul>  |
| 回答例③ | <ul style="list-style-type: none"><li>・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。</li></ul>           |

#### <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。

#### <気づき>

- 配分の権限者の設定が必要
- 現場判断が必要となるため、配分の考え方の整理が必要

## テーマ2 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

### <意見交換のテーマ>

#### ▶ 受注量が出荷可能な量を上回った時の対応は！

※当日の意見交換では、以下のような質問を皆さまにさせていただきます。事前にご回答のイメージを持ってご参加下さい。

---

#### 質問の例 (※全ての方に質問するわけではありません)

---

##### <対応方針について>

- ・災害が今、発生し、受注量が出荷可能な量を上回った場合、受注量の配分について対応ができるか
  - ・受注量を配分する考え方(考え方を例示します)
  - ・受注量を配分する意思決定者の設定の有無およびその役割
- 

##### <受注量の決定の報告について>

- ・発注者が正確な出荷情報を得るために、受注者として事前に決めておくべきルールは
- 

##### <代替調達について>

- ・代替調達先や代替商品を調達する際、発注者に報告する内容は
-

## テーマ2 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

### 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)>

|    |  |
|----|--|
| 要望 | <ul style="list-style-type: none"><li>・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。</li><li>・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。</li></ul> |
|----|--|

#### <現状(参加企業の対応)>

|      |   |
|------|---|
| 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。

#### <気づき>

- 支援車両の事前連絡
- 納品時間規制の緩和や納品頻度の変更。
- 災害時における委託配送業者の対応の把握。
- 相互支援の内容の整理および必要条件の整理

## テーマ2 再開店舗の商品調達計画(地震発生1週間後)

### <意見交換のテーマ>

➤ サプライチェーン全体で商品流通の円滑化にするためのアイデアは！

※当日の意見交換では、以下のような質問を皆さまにさせていただきます。事前にご回答のイメージを持ってご参加下さい。

#### 質問の例 (※全ての方に質問するわけではありません)

##### <支援車の仕向けについて>

- ・メーカーが出荷できない場合、メーカーに商品を取りにいくための支援車を仕向けることはできるか(卸売業のみ)
- ・グループ会社を超えた共同輸送は可能か

##### <中間物流基地の共有について>

- ・中間物流基地の候補地や利用方法
- ・他社商品の代替輸送は可能か
- ・関東周辺のコンテナターミナルの具体的な利用方法
- ・商品輸送に関する他社の良いアイデア等(紹介できるものがあれば)

##### <交通情報の共有について>

- ・交通情報をサプライチェーン間で共有することに価値があるか
- ・自社の運送会社での交通情報の取得方法
- ・交通情報の共有のためにはどのような手段があるか

# 事業継続に関する企業の連携訓練

## ■付属資料6.1:アンケート(訓練のねらい)例

|     |  |     |  |
|-----|--|-----|--|
| 貴社名 |  | ご氏名 |  |
|-----|--|-----|--|

### <目的>

本アンケートは、訓練に参加された方の事業継続に対する意識がどう変化したかを把握させていただくことを目的とします。

アンケート結果につきましては、取引先の方々がどのような意見を持っているかを知ることも重要であるため、参加企業の皆様に参考情報としてフィードバックさせていただきます。なお、社名、氏名などについては、公表いたしません。お手数をお掛けしますが、ご協力のほどよろしくお願いします。

### <提出>

本アンケートは参加者個人としてのご意見をご記入願います。

〇月〇日(〇)までに当社事務局(株式会社A 〇〇太郎:xxxx.xxxx@xxxx.co.jp)へ送付下さい。

アンケート項目に関しては、以下4段階評価をお願いします。  
また、評価点の理由およびコメントもあわせてご記入願います。

| 評価点 | 4          | 3   | 2             | 1      |
|-----|------------|-----|---------------|--------|
| 評価  | 大いに<br>なった | なった | あまり<br>ならなかった | ならなかった |

1. 今回の訓練は、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。

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

2. 事業継続のために、サプライチェーンや取引先と訓練や事前対策で連携する必要性をより強く感じましたか。

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

3. 今回ような訓練を継続的に実施することは有効であると感じましたか。

(必要に応じ、参加企業、テーマなどの変更はありえます)

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

4. 本訓練を通じて新たに感じた「気づき」や「課題」をご記入願います。

|      |
|------|
| コメント |
|------|

5. その他、本訓練についてご意見等ご記入願います。

|      |
|------|
| コメント |
|------|

～ご協力ありがとうございました～

# 事業継続に関する企業の連携訓練

## ■ 付属資料6.2: アンケート(訓練企画)例

貴社名

### <目的>

本アンケートは、今後の訓練の参考とするため、訓練の企画・準備、内容等に関する評価、ご意見等を把握させていただくことを目的とします。

アンケート結果につきましては、取引先の方々がどのような意見を持っているかを知ること重要であるため、参加企業の皆様に参考情報としてフィードバックさせていただきます。なお、貴社名、氏名などについては、公表いたしません。

お手数をお掛けしますが、ご協力のほどよろしくお願いします。

### <提出>

本アンケートは、貴社としてのご意見をご記入願います。

〇月〇日(〇)までに当社事務局(株式会社A 〇〇太郎: xxxx.xxxx@xxxx.co.jp)へ送付下さい。

### I. 訓練の企画・準備、実施に関して

I. のアンケート項目に関しては、以下4段階評価をお願いします。

また、評価点の理由およびコメントもあわせて記入願います。

| 評価点 | 4     | 3  | 2     | 1   |
|-----|-------|----|-------|-----|
| 評価  | 非常に良好 | 良好 | やや不十分 | 不十分 |

1. 『被害想定(外部環境)』は『被害想定(内部環境)』を作成する上で適切な情報量でしたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

2. 『被害想定(内部環境)』は容易に記入できましたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

3. 『被害想定(内部環境)』を取引先間で共有することは、訓練において有効でしたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

4. 『検討課題記入シート』の課題設定(内容、分量等)は適切でしたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

## 事業継続に関する企業の連携訓練

### ■ 付属資料6.2: アンケート(訓練企画)例

5. 『被害想定(内部環境)』、『検討課題シート』の作成依頼期間の設定は適切でしたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

6. 本訓練の各検討段階で、十分な社内調整が図られましたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

7. 本訓練は、事業継続の取組みを取引先同士で連携する契機となりましたか？

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

8. 連携訓練に他に参加すべき取引先・業種がありましたら、ご教示願います。

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

9. 本訓練の実施方法は適切でしたか？改善すべき点がありましたら、ご教示願います。

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

10. 演習テーマの設定は適切でしたか？他に重要と思われるテーマがありましたら、ご教示願います。

| 評価点 | 評価点の理由およびコメント |
|-----|---------------|
|     |               |

## 事業継続に関する企業の連携訓練

### ■ 付属資料6.2: アンケート(訓練企画)例

#### II. 図上演習の内容に関して

##### II-1. テーマ1(地震発生3日後)に関して

1. 災害時の連絡体制や受発注業務を行う上で、貴社内での「気づき」はどのようなものでしたか？

例) 災害対策費の捻出、経営層の指示、非被災地に拠点がない、・・・

コメント

2. 災害時の連絡体制や受発注業務を他社と構築する上での「気づき」はどのようなものでしたか？

コメント

3. テーマ1について、事前に各社と調整を進めるべき対応はどのようなものですか？

コメント

4. 地震発生3日後までに、今回のテーマ以外に検討が必要と思われる事項はありますか？

コメント

##### II-2. テーマ2(地震発生1週間)に関して

1. 商品調達業務を行う上で貴社内での「気づき」はどのようなものでしたか？

コメント

2. 商品調達業務を他社と連携していく上での「気づき」はどのようなものでしたか？

コメント

3. テーマ2について、事前に各社と調整を進めるべき対応はどのようなものですか？

コメント

4. 地震発生1週間後までに、今回のテーマ以外に検討が必要と思われる事項はありますか？

コメント

## 事業継続に関する企業の連携訓練

### ■ 付属資料6.2: アンケート(訓練企画)例

#### Ⅲ. BCPに関する取引先同士の連携に関して

1. 貴社BCPに関し、取引先にも開示できない情報はどのようなものですか？

コメント

2. 1.で開示できない情報がある場合、開示できない理由は何ですか？

コメント

3. 今後、事業継続における取引先同士の取組みで特に重要と考えられる点は何ですか？

コメント

～ご協力ありがとうございました～