



平成23年12月28日  
内閣府（防災担当）

## 「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」（第11回） 議事概要について

### 1. 検討会の概要

日時：平成23年12月6日（火） 13:30～15:50  
場所：内閣府防災A会議室 中央合同庁舎第5号館  
出席者：大林座長、宇佐美、加賀谷、角野、木根原、指田、篠原、高橋、田中、中谷、成田、野田、細坪の各委員（五十音順、敬称略）

### 2. 議事概要

事務局より、東日本大震災に関する企業活動への影響について説明を実施。

次に、宇佐美委員、野田委員及び指田委員より、東日本大震災に関する企業の事業継続上の教訓等についてのプレゼンテーションを実施。

その後、東日本大震災後の事業継続計画（BCP）の策定・運用のあり方について、意見交換を頂いた。委員からの主な意見は以下のとおり。

#### <BCPに関する経営者の関与のあり方>

- 東日本大震災に関して、本当の想定外は少なかったのではないかと、何らかの形で指摘されていたことが起きているので、想定される範囲を取捨選択することは、経営者の判断の問題ということである。
- BCPの策定・運用促進のためには経営者の視線に立った普及活動が必要ではないか。BCPを策定し取引等の代替性を確保することは、利益を増加させる経営戦略となり得るものである。対策というとコストになるが、戦略というのは投資になると考えられる。
- BCPを経営戦略と連動させ、企業の中長期戦略の一環であるとの認識を持ってもらい、中小企業では事業承継と同レベルで捉えてもらうようにすべき。
- 企業において防災計画とBCPは重なる部分も多いが、改めてその関係を整理し、経営者などにわかりやすく情報提供する必要があるのではないかと。
- 経営者の意識の中に、防災対策やBCPはコストでしかないとの意識があるが、投資と考えるとともに、産業として育成して海外に輸出していけるようになるべきである。

### <東日本大震災の被害の捉え方について>

- 東日本大震災の人的災害について、93%が津波で亡くなっていることもあり、圧倒的に津波被害がクローズアップされているが、産業災害については、実は地震の揺れそのものによる被害も大きかった。被害の中にはあまり報道されていないものもあり、もう一度地震の揺れそのもののリスクについて着目をして、BCPを見直していくことも必要である。
- 震災後、物不足が非常に深刻になったが、また、物を運ぶにしても、工場・店舗を営業するにしても電力不足が非常に問題になった。こうした現象がなぜ起きたかということを、企業の事業継続の観点からも、よく分析しておく必要があるのではないか。

### <サプライチェーンの途絶に対する対応>

- サプライチェーンの可視化ということが大きな問題点として出てきたが、それは1つの企業だけにとどまるということではなく、地方公共団体、業界団体なども含めて情報共有を進めていく必要があるのではないか。
- サプライチェーンに関しては、入札に応じ、そして新商品が出るたびに変わっていくことがあり、これにどう追随していくかは企業それぞれの役割である。その場合、コストと商品の差別化と安定供給をどう考えるかは、まさに経営者の選択の問題である。製品設計における汎用品の活用、代替調達の確認、協力会社・発注先への代替拠点の確保の要請、特定の協力会社と連携した部品調達・部品開発などにより販売先・納品先などから支援を受けられる可能性があるかなどの様々な点が大事となる。そして、製品開発力が高く、特許で圧倒的に強い会社は、関係先からの積極的な支援も期待できることとなる。
- マスコミ報道についても、非常に多くの課題が出たケースではないか。ある小売では、被災地へ平時の約10倍の商品供給をしていたものの、需要が非常に旺盛であり2時間くらいで商品が売り切れてしまい、いくら供給しても、商品がなくなる状況であった。しかし、住民にとって安心情報となる「継続的な供給が実施されていること」を伝えてくれるマスコミ報道はほとんどなされなかった。

### <東日本大震災を経験したことによる気付き>

- ある社の工場でのインフラの被害と復旧状況についてみると、電気は復旧が早かったが、想定以上に水道の復旧が遅かった。3月11日発災で、早いところで21日に復旧、遅いところでは2週間断水した。生産設備も冷却水がないと稼働できないが、それ以上に、従業員のトイレの問題が事業継続の上で非常に大きな問題となった。
- ガソリン不足の問題が事業復旧では非常に大きな問題となった。トラック用の軽油だけではなく、地方においては、従業員の出勤手段が乗用車であることから、出社して復旧作業に入れないという点で、インフラと並んでガソリンの確保が、現地では非常に大きなリスクとして明確になったといえる。
- ある社の安否確認システムに関する経験では、システムでの自動発報を待たずに、強制的に震災直後に手動で発報したところ、電話回線の輻輳が発生した16時前までに20数%から回答があった。しかしながら、最終的には75%ぐらいまでしか、

安否確認システムで安否を確認することができなかった。

- 事業継続については、いくら紙で作ったプランがあっても、最終的には人に依存するということになる。訓練によっていろいろなことはできるようになるが、もともと自分自身がどういう職責で、どういうことをしなくてはいけないのかという自覚や、それを行動にあらわす行動力が問われたのが、今回の東日本大震災からの一番の教訓であった。
- 広い意味での情報共有という観点で、リソースごとの整理が効果を発揮した事例がある。例えば、ある輸送用機械器具製造業では、2007年の新潟県中越沖地震の教訓を踏まえ、人材マップを作成しておいたのが役立った。これは、いわゆるリソース（人や物などの資源）ごとに整理をしていたことが、今回の震災の中でも復旧や、工程の見直し等の中で大いに役に立ったとのことである。
- 小売業の事例では、マンパワーの不足をカバーするために役割分担が必要であるということが明らかになった。例えば、災害対策本部は情報収集に追われたので、トップへの報告、現場対応までは手が回らないことが多かったため、災害対策本部以外でこれらの一部機能を急遽担ってもらい対応した。このような気付きを、今後、BCPの中に位置付けていきたいという声が多く出ている。
- ハザードマップによって、自らの場所が安全であるとの誤解をしてしまう問題は大きい。地方公共団体等の提供するハザードマップは最大被害の予測ではないことを企業その他住民に周知させる必要がある。
- 津波が来る可能性のある地域に工場などが多く操業している東海・東南海・南海地震に係る地域の企業については、大きな津波が来たら壊滅的な状態になることが明らかとなった。しかし、すぐに操業をやめるわけにいかないのが、人命の安全確保を含めて確かな取組みを実施する必要がある。
- BCPには、早期復旧戦略と代替戦略の2つの大きな戦略があるが、今回、明確になったのは、早期復旧戦略が機能しない場面があることである。地盤沈下によって海面下に沈んだ地域の企業、津波後の建築規制で社屋などが再建できない地域の企業、原子力発電所の事故により長期避難を余儀なくされた地域の企業などがあり、これらの企業は早期復旧戦略を持っていたとしても、それは全く機能することができない。こうした点は、しっかり認識しておく必要がある。
- 震災後、有価証券報告書にBCPに関する記載をする企業が増加した。また、かなり記述内容も丁寧になっている。現在、経営戦略の中で選択と集中の重要性が指摘されているが、逆に、生産拠点の分散化を進めていること、在庫を一定量以上確保することなどの記述が具体的にされる傾向が出てきている。

#### <今後の事業継続計画策定・運用に関する提言>

- BCPには、代替戦略が必須ということではないか。離れた場所に代替拠点を持つ、代替の取引先を複数持つ、代替の連絡拠点を持つ、そしてこれらの代替拠点の立ち上げシミュレーションや立ち上げの訓練をするような代替戦略を持って、どのような危機事象にどのレベルまで対応できるかについて、経営者として、今後評価していくことが必要である。
- 企業の関係ではないが、地方公共団体のBCPの構築の促進も重要である。今回の震災でも、市庁舎、拠点が被災をしたところが多数ある。職員がいない、拠点等が

使えないようなときに地方公共団体がほとんど機能しないというケースがあった。そういう意味では、地方公共団体のBCPについて、企業BCPにおける代替性の確保等の考え方の活用が求められている。

- 計画停電の影響により、施設の閉鎖を余儀なくされた企業があるが、こういった事象についての事業継続のあり方については、格付け融資という取組も含めて、業界、国、地方公共団体が一体となって解決していかなければならない問題である。
- 阪神・淡路大震災、今回の東日本大震災から、多くの気づき、課題が何かということとは得ている。政府として、これらをきちんと整理し、現場力を超える部分に関して、必要な対応策を検討し、法制度として措置することも重要ではないか。

以 上