

【事業継続に関する訓練等のインタビュー結果のまとめ】

BCMについて先進的な取組を行なっている各社について、以下にまとめた。それぞれの会社の名称・詳細は開示できないが、製造業2社（重工・機械）、石油元売会社、海運会社、製薬会社、空輸会社を対象に上げた。

いずれも大企業に分類されるが、それゆえに自社の事業継続についての社会的責任の大きさを感じており、企業連携についても問題意識を持っている。リソースの多寡により中堅規模以下の企業では導入が難しいものもあるが、自社のBCMに参考になる部分は積極的に活用していただきたい。

なお、取材対象としては、総務・人事部門、経営企画部門、CSR部門、環境安全対策部門、防災・BCM対応専門部門など会社によって相違がある。

まず、（連携）訓練に焦点を当てたため、連携訓練の実施の有無を示す。グレーが連携訓練実施企業。薄いグレーも広義の訓練と見なす。

取材結果のまとめ（1：連携訓練）

	グループ内連携訓練	サプライチェーン内 連携訓練	地域連携訓練
製造業 A 社	グループ会社 40 社 で実施。メールで行 う。情報収集訓練の 重要性を感じた。	グループ内連携が取れ てから	自治体と災害協力協定 は妥結している
製造業 B 社	(1) 避難訓練 (2) 安否確認 (3) 情報伝達 を実施	他社主導で行われる際 に協力する意志はある	地域の防災訓練に参加 する程度
石油元売 C 社	部門 BCP に則り、 FAX・衛星電話等 での受発注等を訓練	左に同じ。元売と関係 会社（製油会社）、協力 会社（販売会社等）が 連携して訓練を実施	地域防災訓練は実施。 全国訓練は未実施だ が、帰宅困難者の受入 準備を整えている
海運会社 D 社	情報収集訓練は行っ たことがあるが、そ れ以上は未実施	未実施・自動車など上 流メーカーからの要請 を待つ立場	未実施。多くは緊急輸 送に対応できる契約と なっていない

製薬会社 E 社	グループ会社、関連会社と協議する仕組みはあるが、訓練は未実施	機密情報の管理上、他社連携は難しい。東日本大震災では卸売会社の支援を行った。	訓練は未実施だが、東日本大震災では薬剤師ボランティアを派遣。被災地薬剤師会の後方支援を行った
空輸会社 F 社	グループ全体が比較的融合しており、特に連携訓練は行っていない	燃料・部品・ケータリング等の協力各社との連携は今後の課題	訓練ではないが、空港当局や空港ビル運営会社との連携は強めつつある

取組はまちまちで、サプライチェーン、マネーチェーンにまたがった連携訓練の必要性を感じるものの、まずは個社 BCM 訓練、それからグループ連携訓練を十分に実施することを優先したいとの回答があった。

しかし、非常時の復旧が比較的早く求められる会社については取組が先進的であった。とりわけ石油元売会社においては被災地ならびに周辺地域でかなりの需要が見込まれるため、マニュアル・オペレーションによるサービス・ステーションへの供給訓練などを行っている。

地域訓練は、防災訓練レベルだが、公共インフラを利用する会社は、さらなる連携を深めたい意志を持っていた。また帰宅困難者の受入について検討している会社もあった。

取材結果のまとめ（2：BCM 基本方針等）

	BCM 基本方針	想定している災害	重要業務選定の考え方
製造業 A 社	従業員の安全確保 製品の供給責任 内部統制の一環として CSR 的な役割	大規模地震、 新型インフルエンザ	橋梁や発電所のボイラーの補修が公共性が高く喫緊、 電力の復旧が鍵
製造業 B 社	生命・安全の確保が最優先 社会インフラの復旧	震度 6 強の地震 新型インフルエンザ	各事業部門において重要業務のウェイト付を行う

石油元売 C 社	経営レベルの戦略課題、早期復旧はブランドと国内ライフラインの維持に不可欠	地震、新型インフルエンザ、異常気象、噴火、テロ、システム・ダウン	安定供給が原則、サービス・ステーションの支援など、複数の連絡手段の確立
海運会社 D 社	人命（運航船員含む） 信頼 顧客の確保 法律遵守	東京湾北部地震、 新型インフルエンザ	船のオペレーション、資金繰り、（海外の顧客に対する）情報発信
製薬会社 E 社	2009 年物流機能を中心に BCP 策定、現在は全社的な BCP 見直しを実行中	2009：新型インフルエンザ、生産拠点の地震、→首都直下、東海・東南海地震も	社会的に必要な医薬品（規模は問わず）、会社の存続に影響を与える製品
空輸会社 F 社	数ある危機管理のうち、one of them が BCP である。危機管理マニュアルに追加	首都直下型地震、 新型インフルエンザ	正常で安定した運航

まずは防災計画を発展させる形で BCP を作った企業が多い。そのため、人命優先と考え、安否確認を BCM に組み込んでいる会社が多かった。ただし、人命優先は確かに最重要であるが、最後の一人まで確認をとる作業が終わってから BCM を発動しても、遅きに失する可能性がある。そのため、有事に際しては、経営企画部門が BCM、総務・人事部門が安否確認と役割を分けるケースがあった。

想定している災害では、大規模地震、とりわけ首都直下型（東京湾北部）大地震、東海・当南海トラフ大地震とそれに伴う津波を想定している企業が多かった。次いで新型インフルエンザ等の疫病を挙げている会社も多かった。

重要業務選定については、一般企業であっても主たる製品のサプライチェーンを寸断させないという点で高い意識を持っているところが多かった。特に高シェア製品などの供給・運用業務については、それが不全に陥った場合、戦略面からその後のシェアやレピュテーション（評判）の低下を懸念する回答もある。レピュテーションの低下は一般消費者に接する小売業や強力なブランドを有する企業にとっても看過できない要素である。

法人事業者相手のビジネスでも、製造業 A 社では、橋梁や発電施設、B 社では、社会インフラの復旧を優先する必要性を感じており、事業継続ではまず保守に関する責任を果たすことが重要であるという視点に立っていた。

また、製薬会社 E 社のように売上高のボリュームはないものの、患者にとって必要不可欠な製品については、安定して供給が確保できる必要がある。そのため、業界団体（日本製薬工業協会等）がリードする形で業界全体が取組を始めたところがある。

取材結果のまとめ（3：目標復旧時間等）

	目標復旧時間 (RTO)・復旧レベル	被害想定・ 想定リスク	組織・体制 (平常時・非常時)
製造業 A 社	数値目標は設けず、なるべく早い復旧を目指す。電力再開・資材の確保が鍵	中央防災会議での被害想定を活用	平常時の主管は総務部、非常時には社長を長とする災害対策本部を立ち上げ
製造業 B 社	社会的使命の遂行、顧客からの要請等から RTO を設定	東京湾北部地震（震度 6 強）を前提、東海地方の拠点では津波を含む想定も	平常時は防災対策委員会、非常時は緊急対策本部。防災対策委員会は訓練も管掌
石油元売 C 社	当日⇒3日以内⇒2週間以内⇒1ヶ月以内のフェイズごとに復旧目標を設定	本社は 6 日間電気が途絶、システムは 14 日使用不能等、細部にわたり細く設定	緊急時社長と 15 分連絡が取れなければ、近畿に代替対策本部を立ち上げ
海運会社 D 社	RTO は存在するが社外秘。船舶への地震の影響は軽微とみて支援活動に注力	東京湾北部地震と、新型インフルエンザの公的な開示情報に基づき想定	本社で震度 6 弱以上、東海地震の判定会議招集、警戒宣言で対策本部立ち上げ
製薬会社 E 社	製品供給途絶が無いよう配慮。日本製薬工業協会を窓口とし災害時医療用医薬品提供マニュアル作成	新型インフルエンザ大規模地震	大規模地震の場合、統括本部の設置は、震度で自動的に判断、場所は選定する
空輸会社 F 社	規程はなく、仮に定めたとしてもシナリオ通りには行かないだろう。	機材と人的被害、システムの不稼働、指揮命令系統の寸断、通信途絶、停電	その日のうちにリカバリできなければ翌日以降の運航計画を別チームが編成

RTO を設定しているところもあり、また対策本部の設置基準等も詳しく設定している会社があった。しかし多くは、RTO に縛られず、柔軟に対応することの必要性を感じている。

一方、石油元売 C 社など発災後の経時フェイズごとに復旧レベルを設定する綿密な計画を立てているところもある。

被害想定・想定リスクは、様々であったが、共通するのは大規模地震に伴う通信の輻輳・途絶、大規模停電への懸念である。MCA 無線・衛星電話など比較的災害に強いと言われていた複数の通信機器の確保や、移動手段とオンサイト発電装置、さらにそれらを稼働させる燃料の、平時からの確保が喫緊の課題であろう。

組織・体制であるが、大きく自動的に防災面も含めた対策本部が立ち上がるケースと、権限者が判断するケースの2種類がある。どちらのケースでも、権限者不在の場合は、誰が指揮を取るのかという問題がある。平時にその順列は定めておくべきであろう。そしてある程度の裁量が認められることも明記しておくべきと思われる。

取材結果のまとめ（4：重要業務継続のための具体的対策等）

	重要業務継続のための具体的対策	教育・訓練（図上、 実地問わず）	BCP の点検改訂（経 営陣のコミット等）
製造業 A 社	技術者の確保 工具の用意 設計データの管理 資金	メール訓練、ブライ ンド・シナリオの導 入、本社による情報 の収集仕分け訓練	避難行動等の際の 様々な教訓を従業員 に周知徹底する必要 性を感じる
製造業 B 社	在庫の積み増し、生 産ラインの多重化、 バックアップ拠点 （海外）の稼働等	防災訓練（年1回） e-メールによる安否 確認（年4回） e-ラーニング	大震災を受け BCP 見直し中、海外にお けるカントリーリス クの算定が難しい
石油元売 C 社	各部門が BCP マニ ュアルを策定し年に 1回以上の訓練を実 施。	年に1回（5月）以 上、危機管理総合訓 練・部門 BCP 訓練を 実作業として実施	5月の訓練は役員の 新任等体制変更後 に、BCM の重要性を 再認識してもらう為
海運会社 D 社	社員寮にバックアッ プオフィスの機能を 導入。イントラ接続 や決済も可能に	年1回、避難訓練に 加え、実務担当者を 対象とした訓練を実 施している	2009 年度より BCP 専任の担当者 を設け、BCP 作成・ 洗練化に着手

製薬会社 E 社	緊急時の必需品を、平常時の主力品より優先する。原料の複数購買も検討に	大規模訓練よりそれぞれの拠点でまずは実績を重ねていきたい	例年 3 月にリスクマネジメント委員会を開催、予算絡みでは 11 月に開催もある
空輸会社 F 社	人員と機材の確保。都市部へのアクセスを絶たれた顧客への対応	安否確認、MCA 通信テスト、本社-羽田-データセンター間の連絡訓練	経営層に対する CSR 会議での報告と必要な予算の確保

重要業務継続のための具体的な対策では、例えば海運会社 D 社は、社員寮にバックアップオフィスの機能を持たせるという先進的な取組をしている。一般的にサプライチェーンを途絶させないためには、在庫の積み増し、生産ラインの多重化、バックアップ拠点（海外）の追加稼働等、製造業 B 社が行なっているような取組が参考になるが、いずれの施策もコスト増や、効率性を犠牲にすることにもなり、実は経営陣の高度な判断が要求される場合もある。

個社訓練では安否確認が中心となるが、e-ラーニング等を利用することで社員の意識や知識を高めることを行なっている会社もあった。

実効性のある BCM には、経営陣の高度な関与が必要である。石油元売 C 社については役員の新任等組織、体制の変更に合わせて訓練を行う等、BCM は経営陣が積極的にコミットすべき問題であることを制度として確立している。

以 上