

東日本大震災を踏まえた  
事業継続についての気づきのまとめ  
－ 14社へのインタビュー調査より －

平成24年3月

内閣府  
防災担当

## 【はじめに】

### <概要>

東日本大震災によって生じたこれまで想定していなかった状況への対応および被害からの復旧を通じて得られた多くの気づきを踏まえ、BCPの見直しを進めている企業が増加しています。

内閣府策定の「事業継続ガイドライン」の改定を見据え、各企業のBCP担当者が、自社の事業継続計画を見直す際の参考資料として活用することを目的として、「東日本大震災を踏まえた事業継続についての気づきのまとめ」を作成することとしました。

「東日本大震災を踏まえた事業継続についての気づきのまとめ」（以下、本資料）は、『平成23年度 企業防災力の向上のための事業継続計画（BCP）策定・運用促進方策等に関する調査・検討業務』の活動において実施した14社の企業へのインタビュー調査で得られた教訓・気づきを、内閣府（防災担当）が公開している「事業継続計画（BCP）策定事例」の構成をもとに分類・整理したものです。

本資料は、「事業継続ガイドライン」（中央防災会議・内閣府）、「事業継続計画（BCP）策定事例」等と併せて参照していただくことで、今後の事業継続計画の策定、見直しに役立てていただくための参考資料としてご利用いただくものとしております。

本資料の構成は次のようになっています。

- ・BCP 策定の手順（参照；2. 策定段階について）
- ・BCP 策定に際しての考え方（参照；3. 事業継続の対策に係る経営者の選択について）
- ・策定したBCP の内容（参照；4. 運用中のBCPの各項目について：左側事例）
- ・BCP 策定に際しての留意事項（参照；4. 運用中のBCPの各項目について：右側解説）
- ・「東日本大震災を踏まえた気づき」

平成23年3月11日に発生した東日本大震災の被害状況を踏まえ、企業のBCP担当者を対象としたインタビュー調査をもとに、改善や見直しが必要と考えられる点について整理

## 【目次】

1. 調査対象企業について .....	1
2. 策定段階について .....	2
(1) 取組みの概要 .....	2
(2) 策定体制 .....	2
(3) 策定プロセス .....	2
3. 事業継続の対策に係る経営者の選択について（インタビューに基づく整理） .....	3
4. 運用中のBCP の各項目について .....	5
(1) 基本方針 .....	6
(2) 重要業務やその選定の考え方 .....	8
(3) 目標復旧時間・目標復旧レベルやその設定の考え方 .....	10
(4) 想定リスク・被害想定 .....	13
(5) 組織・体制 .....	16
(6) 重要業務の継続のための具体的な対策 .....	18
(7) 他組織・地域との連携内容 .....	24
(8) 教育・訓練 .....	26
(9) 点検および是正処置、経営層による見直し .....	28

## 1. 調査対象企業について

BCPに積極的に取り組んでいる企業14社にご協力をいただき、BCPへの取組み状況についての情報収集のためにインタビュー調査を実施した。

表1-1に、インタビュー調査に協力いただいた企業の業種および事業概要を示す。

表1-1. インタビュー調査に協力いただいた企業の業種および事業概要

記号	業種	事業概要
A社	複写機メーカー	カラー複合機等の事務機器の製造・販売を中心とした事業を展開
B社	複写機メーカー	カラー複合機等の事務機器の製造・販売を中心とした事業を展開
C社	電機メーカー	家庭用電化製品の製造・販売、インフラ事業等を中心とした事業を展開
D社	半導体メーカー	マイコン等の半導体の設計・開発・製造・販売を中心とした事業を展開
E社	運輸業	宅配便を中心とした各種輸送事業を展開
F社	卸売業	総合商社として各種事業を展開
G社	小売業	スーパーマーケットを中心とした各種事業を展開
H社	容器メーカー	容器製造を中心とした事業を展開
I社	化学メーカー	トイレタリー商品の製造を中心とした事業を展開
J社	化学メーカー	トイレタリー商品の製造を中心とした事業を展開
K社	食品メーカー	食用油脂等の製造・販売を中心とした事業を展開
L社	食品メーカー	飲料の製造・販売を中心とした事業を展開
M社	食品メーカー	飲料の製造・販売を中心とした事業を展開
N社	食品メーカー	※ 非公開

## 2. 策定段階について

### (1) 取組みの概要

(BCPへの取組みのきっかけ)

- ・数年前から、首都直下地震の切迫性が伝えられており、被災時においても顧客への製品供給責任を果たすことを目的として、本格的にBCPを策定することとした。(食品メーカー K社)

(参考文書)

- ・BCPの策定、見直し、公的な認証の取得に際しては、「事業継続ガイドライン」(中央防災会議・内閣府)が参考にされている。

### (2) 策定体制

(例1)

- ・これまで防災対応については本社の総務部門が担当していたが、BCPの場合は開発、生産、販売そして防災など広く社内の連携が必要であることから、リスクマネジメントの推進部門がBCPを担当することとなった。(複写機メーカー A社)

(例2)

- ・総務部及び社内の各部門からBCPの策定に必要な人員を出してもらい、全社的な取組みとして策定作業を実施した。(食品メーカー N社)

### (3) 策定プロセス

(例1)

- ・策定に際しては、「事業継続ガイドライン」(中央防災会議・内閣府)や他業界の策定事例を参考にした。また、公表されている各種BCP関連資料も参照した。(食品メーカー N社)

### 3. 事業継続の対策に係る経営者の選択について(インタビューに基づく整理)

#### 概要：

- ・平時より、製品の安定供給が求められている。
- ・大地震発生時には、被災地支援のため、優先的に製品(米、パン、乾麺、飲料水等)を配送する等の対応が求められる。
- ・特に製造業においては、事業継続において、本社よりも生産拠点(工場)が重視される傾向にある。また、各工場では、法令上の要請から、災害の発生を想定した訓練を実施したり、災害対応マニュアルを整備している。
- ・生産拠点が被災した場合は、主力製品の生産・供給を維持するために、事前に販売を継続すべきブランドを選定のうえ、工場内の代替生産ラインを予め決定している。(食品メーカー L社)

- ・原材料を海外から輸入して製品を製造する企業では、臨海部に工場が立地しているケースが多く、東日本大震災の被害状況を踏まえ、津波や液状化への対応を検討している企業がある。(食品メーカー K社)
- ・緊急時に優先的に生産する商品は決めているが、在庫を増やすという考え方は持っていない企業が多い。その理由として、災害発生後に増産の要請がないことや、在庫を増やすと品質(鮮度)が低下するという問題が生じることが挙げられる。(食品メーカー N社)

#### (1) 要員の確保

- ・地震発生当日は、首都圏在住の多くの従業員が帰宅できなかつたため、新たに帰宅判断基準を作成した。原則として、事業所で待機することとし、徒歩での帰宅は、自宅までの距離が一定範囲内の場合のみ認める。工場等の自動車通勤者については、個別に判断する。(半導体メーカー D社)
- ・業務の継続のためには要員の確保が必須であり、国内外の他の拠点から応援人員を確保できる体制を整備している。(卸売業 F社)
- ・各部門の担当者に、事業継続担当者の連絡先(自宅電話、携帯電話)が記載されたカードを配付している。(電機メーカー C社)

#### 【東日本大震災を踏まえた気づき】

- ・社員を帰宅させるかどうかについての判断基準も策定していたが、震災直後に鉄道が終日運休することが判明したため、本社社員(400名)はオフィスに泊らせることにした。社員用には、毛布と3日分の食料を備蓄している。(食品メーカー N社)

#### (2) 重要拠点の確保

- ・災害対策本部が設置される予定の本社が被害を受けた際の代替拠点として、自社の支社、工場等を利用することを検討している。その場合、第二順位、第三順位という形で、社内で優先順位を決定している。(半導体メーカー D社)
- ・食糧の備蓄については、3日分を各拠点にて保管している。従業員が業務に専念できるようにするという意味で、BCPの取り組みの一つであると捉えている。(半導体メーカー D社)
- ・本社の約700名の社員用の食料・水の備蓄は3日分を確保している。毛布は女性社員に優先的に支給することとしている。(化学メーカー I社)

#### 【東日本大震災を踏まえた気づき】

- ・首都圏においては鉄道の運休により、多くの帰宅困難者が発生した。多くの企業において、帰宅困難者のための食料等の備蓄が十分でないことや、帰宅させるかどうかの判断基準が整備されていないことが明らかとなり、改善策を検討している企業も多い。
- ・東京の本社ビルは、地震による直接的な被害は発生しなかったが、鉄道が運休したため、帰宅できない社員が発生した。今後の大地震の発生に備え、会社に留まる社員用に3日分の食料と水を備蓄することにした。(食品メーカー N社)
- ・本社ビル勤務の社員分の食料は確保していたものの、毛布・寝具が足りなかった。そのため、エアマットを確保するとともに、休憩場所の検討も進めている。(卸売業 F社)

### (3) 協力会社等との連携

- ・災害発生時には、グループ企業から人員を派遣し、事業会社の運輸業務を支援することとしている。(運輸業 E社)

### (4) 顧客対応

- ・災害発生時であっても、製品の供給が継続できるように、全国の工場間で生産する製品を予め分散させるよう検討している。(食品メーカー L社)
- ・生活必需品については、自社が被害に遭った場合でも配送を継続できるよう、配送システムのバックアップを構築している。(化学メーカー J社)
- ・災害発生時に代替生産が可能ないように、少量であるが、他社の工場での委託生産を実施している。(化学メーカー I社)
- ・食糧・生活用物資の輸送・供給は、小売事業者の社会的な役割であり、生活者の生命の維持という重要な使命を負っている。(小売業 G社)
- ・被災地の支援においては、被害からの復旧だけでなく、被災者の日常生活の支援を重視している。(小売業 G社)

### (5) 情報発信

- ・国内外から製品の生産や出荷に関する問い合わせがあったため、工場の復旧見通しなどを適宜プレス発表した。(半導体メーカー D社)
- ・自社製品の安定した供給に向けて、被災状況や業務再開の見通しなどの情報について、外部に発信することとしている。(食品メーカー N社)

### 【東日本大震災を踏まえた気づき】

- ・震災発生後、営業部門を通じた商品の発注が増大し、通常の10倍もの需要が発生した。これについては、注文情報を営業担当に戻し、本当に必要な量だけの注文を受け付けるようにした。取引先にもこの方法で、了承いただいた。(食品メーカー N社)

#### 4. 運用中のBCPの各項目について

本節では、インタビュー調査で得られた情報をもとに、実際に運用されているBCPについて、「事例」と「解説」に分けて以下のような表形式で記載しています。

事例	解説
<p>【ポイント】</p> <p>①</p> <p>【東日本大震災を踏まえた気づき】</p> <p>②</p>	<p>【事業継続ガイドライン第二版】</p> <p>④</p> <p>【事業継続ガイドライン第一版 解説書】</p> <p>④</p>
<p>例</p> <p>③</p>	<p>【事例提供者の考え方】</p> <p>⑤</p> <p>【事例提供者の課題】</p> <p>⑥</p>

「事例」および「解説」の記載内容は、以下のようになっている。

##### ◆ 「事例」

- ① : 項目に示す企業のBCP事例に関して、項目単位でのポイントを記載した部分
- ② : 東日本大震災を踏まえた企業のBCP担当者へのインタビューをもとに、気づきと主な企業の事例を記載した部分
- ③ : 企業が策定した実際のBCPから文面を抜粋・加工して記載した部分

##### 加工の例

- ・ 組織、部門の呼称については、一般的な呼称としている（●●事務所、●●事業部、●●部、●●課など）
- ・ 事例中の数値は、事例提供各社の数字そのものではなく丸めた値などとしており、必ずしも実際の数値とは同じではない。

##### ◆ 「解説」

- ④ : 「事業継続ガイドライン第二版」（中央防災会議・内閣府）及び「事業継続ガイドライン第一版 解説書」（中央防災会議・内閣府）において、本事例と関連する項目
- ⑤ : BCPの検討・実施における、当該事例に関する事例提供者の考え方
- ⑥ : 事例提供者がBCP策定に際して工夫した箇所、事例提供者の考える現時点での課題等

(1) 基本方針

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BCPの基本方針としては、内閣府が公表している事例集に記載されている ① 人命尊重、② 事業の継続、③ 被害拡大の防止、④ 地域との協調、⑤ BCM(事業継続マネジメント)の実施 といった項目があり、これを参考にしている企業もある。</li> <li>・BCPの基本方針は企業によってさまざまであり、商品の供給を継続することに絞っている企業もある。</li> <li>・社員の安全確保、通信手段の確保、地域貢献等を基本方針として掲げる企業が多い一方、それらについて、事業継続のコンテキストではなく、災害発生時の初動対応として実施することとし、BCPに記載していない企業もある。</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を踏まえ、工場の耐震性向上や代替工場における生産など、BCPの基本方針を見直した企業もある。</li> </ul> </div> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.1 方針に関連】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を契機として、BCPに規定していた以下の項目の見直しを行った。(半導体メーカー D社)             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 工場の耐震性の強化</li> <li>② 代替工場における生産(マルチファブ化)</li> <li>③ 在庫管理の方針(多少の在庫も必要であるという方針に変更)</li> <li>④ 被災工場の仕掛り品を活用した供給の再開(仕掛品の防災対策の実施)</li> </ol> </li> </ul>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1.2.2 事業継続と共に求められるもの</li> <li>・2.1 方針</li> <li>・脚注14</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第一版 解説書】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説 12</li> </ul>
<p>(例1) (複写機メーカー B社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続に関するグループの基本方針は、次の4点である。             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 人命安全</li> <li>② 二次災害の防止</li> <li>③ 重要業務の継続</li> <li>④ 地域貢献</li> </ol> </li> </ul>	
<p>(例2) (半導体メーカー D社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社のBCPは防災を前提として策定している。</li> <li>・防災は、文字通り、災害の防止を図るための計画であり、第一の目的は、人命の安全確保である。</li> </ul>	

事例	解説
<p>(例3) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地震等による大規模災害の際には、従業員及びその家族の安全確保に加えて、応急業務（安全確保、障害物排除、インフラ復旧、顧客支援等）を優先して実施する。</li> <li>・平時から災害時の指揮命令システムを整備し、教育・訓練を実施するなど、非常時に備えた事業継続のための取り組みを継続して実施する。</li> <li>・上記の目的を達成するため、当社のBCPでは以下の項目を基本方針として定めている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 人命の尊重</li> <li>② 事業の継続</li> <li>③ 被害拡大の防止</li> <li>④ 地域との協調</li> <li>⑤ BCM(事業継続マネジメント)の実施</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b>  既存の災害対策規定を見直し、内閣府の事業継続ガイドラインを参考に自社独自の事業環境等を考慮して策定した。</p>
<p>(例4) (食品メーカー N社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BCPの基本方針は、商品を供給することに尽きる。社員の安全確保、通信手段の確保、地域貢献等は、初動対応時に実施する事項であるため、BCPではふれていない。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b>  社員の安全確保、通信手段の確保、地域貢献等は、災害発生時の初動対応において実施するため、BCPでは扱わない。</p>

(2) 重要業務やその選定の考え方

事例	解説
<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務として、製品の生産・供給の継続を挙げる企業が多い。なお、工場の被災状況によって、優先して生産する商品を定めている企業もある。</li> </ul> <p>【東日本大震災を踏まえた気づき】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務の選定と関連して、取引先との関係維持のための取組みや優先商品の變更に伴うBCPの見直しを実施した企業も見られる。</li> </ul> <p>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.2.2 重要業務の決定に関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特殊な部品や材料等、調達先が限られる原材料を使用する製品については、非常時に平時と同様に生産を継続することが難しい。</li> <li>・このような状況において、取引先との業務を継続するために、少量でも供給を続けた方がよいという考え方がある。</li> <li>・東日本大震災をきっかけに、被災後の状況に合わせて、消費者の生活を支える上で優先的に必要とされている商品（優先商品）に対応できる商品供給体制の構築が必要であることを認識し、原材料の購入から商品の搬送に至るまでのサプライチェーン上の課題を洗い出し、BCPの變更を行った。（化学メーカー J社）</li> </ul>	<p>【事業継続ガイドライン第二版】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2.2.2.2 重要業務の決定</li> <li>・解説 17</li> </ul>
<p>(例1) (複写機メーカー B社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の仕様は、日本、米国、欧州で微妙に異なっているため、複数の生産ラインが停止した場合、いずれの国・地域向けの製品の生産を優先するべきであるかという問題に直面する。この問題については社内の会議で議論し、対処方針を決定した。</li> </ul>	
<p>(例2) (食品メーカー L社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の製造においては、自社の戦略的なブランド（複数ブランド）の継続的な供給が重要と考えている。</li> <li>・戦略的な商品を選定する際には、販売数量が多い商品であること、被災した工場をカバーし、継続して製造・販売ができること、また、原材料だけではなく、容器等の資材についても確保できることに留意している。</li> </ul>	<p>【事例提供者の考え方】</p> <p>全国で販売しているナショナルブランド商品のほか、期間限定の商品などもあることから、商品の生産について優先順位付けを行っている。</p>

事例	解説
<p>(例3) (化学メーカー J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以下の考え方に基づいて優先生産する商品候補を決め、被災後の状況に合わせて必要とされる商品を生産できる体制を整備しようとしている。</li> <li>① 平時にシェアが高い商品を優先的に生産する候補とする。</li> <li>② 同じ商品群の中では、原材料を他の事業者から調達しやすいなどの条件を考慮して優先的に生産する商品候補を決める。</li> <li>③ 2つ以上の工場で生産可能な製品を優先的に生産する商品の候補とする。</li> </ul>	
<p>(例4) (化学メーカー I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要な製品として、家庭用の洗剤、歯磨き粉、ウェットティッシュ、医薬品等の生活必需品を選定している。</li> </ul>	

### (3) 目標復旧時間・目標復旧レベルやその設定の考え方

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標復旧時間のBCPへの記載の仕方は企業ごとに異なる。</li> <li>・重要業務ごとに目標復旧時間を設定している企業もある。</li> <li>・道路や通信ネットワーク等のインフラの被災状況により、自社業務の復旧時間も大きな影響を受けることから、一定の目標復旧時間を想定した上で、予め対応の手順を決定している企業もある。</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門ごとの重要業務を洗い出すことで、目標復旧時間の見直しを実施した企業もある。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.2.3 目標復旧時間・目標復旧レベルの設定に関連】</b></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務(出荷、受注、生産指示、生産管理等)を部門ごとに洗い出して目標復旧時間を設定することで、生産が復旧するまでの期間を『インフラの復旧期間+30日間』とした。(半導体メーカー D社)</li> </ul>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2.2.2.3 目標復旧時間・目標復旧レベルの設定</li> <li>・脚注19</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第一版解説書】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説 18</li> </ul>
<p>(例1) (複写機メーカー A社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標復旧時間(RTO)については、次のように想定している。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 非被災地については、発生から3日以内に通常サービスに復帰する。</li> <li>② 被災地については、発生から8日以内に通常サービスに復帰する。</li> </ol>	
<p>(例2) (半導体メーカー D社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を踏まえ、重要業務(出荷、受注、生産指示、生産管理等)を部門ごとに洗い出して目標復旧時間を設定した結果、生産が復旧するまでの期間を『インフラの復旧期間+30日間』とすることとした。</li> </ul>	

事例	解説															
<p>(例3) (食品メーカー N社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標復旧時間は特に定めていない。地震の発生場所、発生時間、発生規模等によって、被災したインフラの復旧時間が変わってくると想定されるためである。</li> <li>・初動対応と事業継続のための対応を明確に区分して実施することとしており、以下に示す前提条件を設定し、災害発生時の対応計画を部門ごとに策定している。</li> </ul> <p style="text-align: center;">[前提条件]</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注システムのサーバに大きな被害はなく、受注データは各出荷拠点に正常に割り振られる。</li> <li>・受注システムへの本社端末からの接続は不可能な状態であるが、他の拠点からは接続、操作が可能。</li> <li>・仮受注センターは3日以内に〇〇に設置される。</li> <li>・メール、インフラなど各種サーバは大きな被害がなく、本社以外の拠点は概ね利用が可能な状態。</li> <li>・〇〇工場、××工場の被害は軽微であり、通常の工場運営が可能な状態。</li> </ul> <p>注) 工場等の所在地の個別の地名は〇〇、××等と記載</p> </div> <p style="text-align: center;">[被害・復旧状況と優先して継続すべき業務 (想定)]</p> <table border="1" data-bbox="228 1238 968 1883"> <thead> <tr> <th data-bbox="228 1238 368 1323"></th> <th data-bbox="368 1238 596 1323">被害・復旧状況</th> <th data-bbox="596 1238 968 1323">優先して継続すべき業務 (最重要顧客への納品)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="228 1323 368 1417">発災初日</td> <td data-bbox="368 1323 596 1417">社内ネットワーク停止</td> <td data-bbox="596 1323 968 1417"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・被災状況の確認</li> <li>・受注への影響確認</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1417 368 1599">発災後 3日以内</td> <td data-bbox="368 1417 596 1599">社内ネットワーク停止は3日の見込み</td> <td data-bbox="596 1417 968 1599"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時受注体制の検討と準備</li> <li>・受注センターとの打ち合わせ</li> <li>・得意先へ臨時対応の告知</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1599 368 1742">発災後 1週間 以内</td> <td data-bbox="368 1599 596 1742">社内ネットワークは順次回復</td> <td data-bbox="596 1599 968 1742"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時受注体制の実施 例) FAX の代わりに携帯電話で受注</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1742 368 1883">発災後 1週間 以降</td> <td data-bbox="368 1742 596 1883">社内ネットワークは回復</td> <td data-bbox="596 1742 968 1883"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・通常の受注体制への移行 チェック</li> <li>・得意先への告知</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		被害・復旧状況	優先して継続すべき業務 (最重要顧客への納品)	発災初日	社内ネットワーク停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災状況の確認</li> <li>・受注への影響確認</li> </ul>	発災後 3日以内	社内ネットワーク停止は3日の見込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時受注体制の検討と準備</li> <li>・受注センターとの打ち合わせ</li> <li>・得意先へ臨時対応の告知</li> </ul>	発災後 1週間 以内	社内ネットワークは順次回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時受注体制の実施 例) FAX の代わりに携帯電話で受注</li> </ul>	発災後 1週間 以降	社内ネットワークは回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常の受注体制への移行 チェック</li> <li>・得意先への告知</li> </ul>	
	被害・復旧状況	優先して継続すべき業務 (最重要顧客への納品)														
発災初日	社内ネットワーク停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災状況の確認</li> <li>・受注への影響確認</li> </ul>														
発災後 3日以内	社内ネットワーク停止は3日の見込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時受注体制の検討と準備</li> <li>・受注センターとの打ち合わせ</li> <li>・得意先へ臨時対応の告知</li> </ul>														
発災後 1週間 以内	社内ネットワークは順次回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時受注体制の実施 例) FAX の代わりに携帯電話で受注</li> </ul>														
発災後 1週間 以降	社内ネットワークは回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常の受注体制への移行 チェック</li> <li>・得意先への告知</li> </ul>														

事例	解説
<p>(例4) その他の企業の事例</p> <p>(電機メーカー C社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BCPガイドラインは、想定リスク、対象とする地域、インフラの復旧に要する時間、被害シナリオ、事業への影響とボトルネック等を整理してまとめている。</li> </ul> <p>(食品メーカー M社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務によるが、目標復旧期間は、最大で2週間である。</li> </ul>	

(4) 想定リスク・被害想定

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業の場合、本社機能よりは、事業継続への影響が大きい工場や物流センターの被災を想定するケースが多い。</li> <li>・首都直下地震、東海、東南海、南海の各地震の他に、拠点の直下で発生する地震も想定している。(複写機メーカー B社)</li> <li>・被害想定に関しては、中央防災会議が公表した東京湾北部地震を取り上げている企業もある。</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を踏まえて、三連動地震や津波を視野に入れた被害想定の見直しを進めている企業もある。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 1.2.1 想定する災害リスクと関連】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東海・東南海・南海の三連動地震については、これまでM8.7を想定していたが、今後はM9.0を想定した場合のリスクを算定する必要があると考えている。(複写機メーカー B社)</li> <li>・1000年に1度の大津波の発生など想定外の事態に直面し、BCPの想定が甘かったことが判明した。(電機メーカー C社)</li> <li>・対策については、これまでは、首都直下地震や東海地震等を想定したものとしており、東海・東南海・南海の三連動地震は想定していなかった。(電機メーカー C社)</li> <li>・東日本大震災を踏まえ、首都直下地震の想定震度見直し、東海・東南海・南海三連動地震についての被害想定を検討を開始した。(食品メーカー K社)</li> <li>・本社での業務の中断については、過去に数時間の停電が発生したことはあったが、何日間も本社ビルが使えなくなるという状況は想定していなかったことから、この想定を見直す必要があると考えている。(化学メーカー J社)</li> </ul>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1.2.1 想定する災害リスク</li> <li>・2.2.1 検討対象とする災害の特定</li> <li>・2.2.3 重要業務が受ける被害の想定</li> <li>・2.2.4 重要な要素の抽出</li> <li>・脚注4、5、20、21、22、23、24、25、26</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第一版 解説書】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説 14、19、20、21、22、23</li> </ul>

事例	解説
<p>(例1) (複写機メーカー B社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・首都直下、東南海、南海の各地震の他に、拠点の直下で発生する地震も想定している。</li> <li>・東日本大震災を受け、海岸部ではプレート型の大地震、内陸部では断層型の大地震の発生の可能性を念頭に置くようになった。</li> <li>・東海・東南海・南海の三連動地震については、これまでM 8.7を想定していたが、今後はM 9.0を想定した場合のリスクを算定する必要があると考えている。</li> <li>・代替オフィスの確保についても検討しているが、従業員の安全確保の点では、避難タワーを作るということも検討している。</li> </ul>	
<p>(例2) (電機メーカー C社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1000年に1度の津波の発生など想定外の事態に直面し、BCPの想定が甘かったことが判明した。</li> <li>・対策については、これまでは首都直下地震や東海地震等を想定したものとしており、東海、東南海、南海の三連動地震は想定していなかった。</li> <li>・三連動地震を想定したBCPの策定も急務と認識して、整備を進めている。</li> </ul>	
<p>(例3) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BCPで想定している地震は、首都直下地震、東京湾北部地震である。首都圏に複数の拠点があるので、それぞれの拠点のBCPの検討を実施している。</li> <li>・東日本大震災の被害状況を踏まえ、東海・東南海・南海の三連動地震についての被害想定を検討に着手した。</li> <li>・自社の工場は全て臨海部に立地しているため、M9の地震が発生した場合にどの程度の津波が想定されるのかを計算することになった。</li> <li>・工場のBCPには、二次災害の防止についても記載されている。大規模な地震が発生した場合を想定し、被害の拡大を防ぐための対応を手順化している。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>東日本大震災が発生するまでは、津波のリスクを考慮していなかったが、臨海部に立地する生産拠点、物流拠点について、津波を想定した避難計画の検討を実施している。</p> <p>工場においては、消防法の規定に基づき防災計画を策定するとともに、災害発生時の被害拡大を防ぐための対応手順を定めている。</p>

事例	解説
<p>(例4) (食品メーカー L社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・想定している地震は、首都直下地震である。</li> <li>・三連動地震については、首都直下地震のBCPがあるので、被害想定エリアを変えた内容で対応できるのではないかと考えている。</li> <li>・東京の本社ビルは、制振補強工事を行っており、安全であると考えられるが、本社ビルが使用できなくなったしまった場合を想定した本社機能移転の計画も策定した。</li> </ul>	
<p>(例5) (化学メーカー J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・何日間にも渡って本社ビルが使えなくなるという状況は想定していなかったが、現在、本社オフィスが利用不能になった場合を想定したBCPを検討している。</li> </ul>	

(5) 組織・体制

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大地震発生時に「災害対策本部」を立ち上げるかどうかの判断を行い、設置するとの判断が行われた場合、災害対策本部長は社長あるいはリスク管理部門の長が努めることとしている企業が多い。</li> <li>・災害対策本部は、一定以上の規模の地震が発生した場合に自動的に立ち上げることとしている企業もある。</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「災害対策本部」を設置するかどうかについては、地震の震度が一定以上の場合に自動的に設置されるケースと、地震の震度が規定の設置基準に満たなかった場合に意思決定者の判断により設置されるケースがある。</li> <li>・東日本大震災の際、東京の本社オフィスには直接的な被害がなかったが、東北地方、北関東地方の被害の大きさを踏まえ、意思決定者の判断により、「災害対策本部」を設置した企業もある。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.5.1 指揮命令系統の明確化に関連】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災発生時、東京本社の所在する関東地方の震度は、「災害対策本部」の設置基準未満であったが、社長判断で本部を立ち上げた。（食品メーカー L社）</li> </ul>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2.2.5.1 指揮命令系統の明確化</li> <li>・脚注27</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第一版 解説書】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説 27</li> </ul>
<p>(例1) (食品メーカー N社)</p> <p>(災害対策本部の組織体制)</p> <p><b>【災害対策本部】</b></p> <p>本部長：〇〇社長          副本部長：〇〇副社長          事務局長：〇〇役員          事務局：総務部</p> <p><b>【事業継続対策チーム】</b></p> <p>各部から担当者を選任して以下に示すチームを構築し、事業継続に向けた対策を実施する。</p>	

事例	解説																
<p style="text-align: center;">[事業継続対策チーム]</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">チーム名</th> <th>部署名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>生産チーム</td> <td>・生産管理部 ・品質管理部</td> </tr> <tr> <td>事業チーム</td> <td>・企画管理部 ・資材部 ・ロジスティクス部</td> </tr> <tr> <td>取引先チーム</td> <td>・販売管理部 ・〇〇製品事業部</td> </tr> <tr> <td>情報チーム</td> <td>・情報ネットワーク部</td> </tr> <tr> <td>社員対応チーム</td> <td>・人事部</td> </tr> <tr> <td>広報チーム</td> <td>・広報・IR推進室</td> </tr> <tr> <td>財務チーム</td> <td>・財務部</td> </tr> </tbody> </table>	チーム名	部署名	生産チーム	・生産管理部 ・品質管理部	事業チーム	・企画管理部 ・資材部 ・ロジスティクス部	取引先チーム	・販売管理部 ・〇〇製品事業部	情報チーム	・情報ネットワーク部	社員対応チーム	・人事部	広報チーム	・広報・IR推進室	財務チーム	・財務部	
チーム名	部署名																
生産チーム	・生産管理部 ・品質管理部																
事業チーム	・企画管理部 ・資材部 ・ロジスティクス部																
取引先チーム	・販売管理部 ・〇〇製品事業部																
情報チーム	・情報ネットワーク部																
社員対応チーム	・人事部																
広報チーム	・広報・IR推進室																
財務チーム	・財務部																
<p>(例2) (食品メーカー L社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「災害対策本部」の設置基準は震度5強である。</li> <li>・東日本大震災発生時、東京本社<sup>1</sup>の震度は、「災害対策本部」の設置基準未満であったが、東北地方の被災状況を鑑み、社長判断で本部を立ち上げた。</li> </ul>																	
<p>(例3) (食品メーカー M社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BCP発動時の体制としては、品質対策本部、災害対策本部、特別対策本部の3つの本部がある。</li> <li>・各対策本部を設置するかどうかの判断については、事務局長(品質保証部長またはリスクマネジメント部長)から本部リーダー(品質保証担当取締役またはリスクマネジメント担当取締役)にエスカレーションされる。</li> <li>・対策本部を設置するとの判断がされた場合、本部長(社長)のもとに各本部が設置される。</li> </ul>																	

(6) 重要業務の継続のための具体的な対策

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食品や日用品は、被災者だけではなく、被災していない消費者にとっても必要不可欠なものである。</li> <li>・このような重要度の高い製品の生産・販売の継続を重要業務と位置付けている企業が多い。</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安否確認システムが想定通りに機能しなかった企業が多く、安否確認に要する時間の短縮が課題である。事業者が提供する安否確認システム以外の手段で、従業員の安否を確認する方法を検討し始めた企業もある。</li> <li>・被害状況の報告や指示の伝達等のために、意思決定者との通信手段の確保が重要であることが改めて認識された。</li> <li>・震災発生後、固定電話・携帯電話が、ネットワークの輻輳や基地局のバッテリー切れ等により使えなかったことから、衛星携帯電話の有用性が再認識された。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安否確認は、大手通信会社のシステムを利用しているが、地震発生直後に使えなくなってしまった。このため、マンツーマンで安否確認を実施したが、本社の各部門が点呼をとってその結果を対策本部に報告する方が数倍速かった。(食品メーカー N社)</li> <li>・緊急時の通信手段として用意していた衛星携帯電話が、被災した拠点と唯一通信できた手段である。(化学メーカー J社)</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災の影響により、首都圏等直接の被害がなかった地域に本社のある企業においても、包装材や容器を製造する工場(取引先あるいは自社)が被災したため、製品の製造・供給に支障が生じた企業がある。</li> <li>・これらの企業の中には、代替手段を講じて製品の製造・供給を継続したところもある。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.5.5 製品・サービスの供給関係に関連】</b></p>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2.2.5 事業継続計画の策定</li> <li>・2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保</li> <li>・2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有</li> <li>・2.2.5.4 情報システムのバックアップ</li> <li>・2.2.5.5 製品・サービスの供給関係</li> <li>・2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認</li> <li>・2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減</li> <li>・2.2.6.3 二次災害の防止</li> <li>・2.2.6.6 その他の考慮事項</li> <li>・2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施</li> <li>・脚注 28、29、30、31</li> </ul>

事例	解説
<p>・東日本大震災では、自社の生産設備に大きな被害はなかったが、資材を生産する工場が被災し、資材の調達が困難になったため、仕様の違う資材で代用した。（食品メーカー K 社）</p> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <p>・計画停電により、生産の停止を余儀なくされたり、生産調整を実施しなければならなくなった企業もあった。</p> <p>・計画停電への対処方法を BCP の項目として規定していない企業が多く、今後の検討課題の1つとなると考えられる。</p> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.5.5 製品・サービスの供給関係に関連】</b></p> <p>・一度停止させた生産ラインを再度立ち上げるのに一定の時間を要するため、計画停電が実施されている間はラインを稼働させることが困難であった。（半導体メーカー D 社）</p> <p>・首都圏で実施された計画停電に伴い、工場の生産ラインが停止し、製品の供給ができなくなった。（食品メーカー N 社）</p> <p>・停電により生産ラインを停止させると、再立ち上げに半日を要するなど、事業への影響は大きい。（食品メーカー N 社）</p>	
<p>1) 安否確認及び安全の確保</p> <p>(例1) (食品メーカー K社)</p> <p>・緊急対策本部については、社長が本部長となり指揮をとるが、他拠点の場合は、現地本部を設置する。</p> <p>・拠点間の連絡手段には、MCA無線等を用いている。</p> <p>・東日本大震災当日は、緊急対策本部長である社長が出張中であったため、代行者が指揮をとった。</p>	
<p>(例2) (食品メーカー N社)</p> <p>・受注システムの被害状況確認</p> <p>・工場との通信状況確認 (携帯、携帯メール、固定電話、FAX)</p> <p>・〇〇工場、〇〇工場の被災状況確認</p> <p>・取引先の状況確認 一委託・購入先との連絡手段確保</p> <p>・首都圏配送の影響確認</p> <p>・通信可能な拠点への移動準備 事業チームとして移動</p>	

事例	解説
<ul style="list-style-type: none"> <li>・安否確認は、大手通信会社のシステムを利用しているが、震災直後に使えなくなってしまった。このため、マンツーマンで安否確認を実施したが、本社の各部門が点呼をとってその結果を対策本部に報告する方が数倍速かった。</li> <li>・3/11の震災当日は、安否確認をしてから帰宅するよう、館内放送で通知した。</li> <li>・安否確認結果をシートに直接書き込んで持ってきたり、シートではなく座席表にチェックして持ってくるケースもあった。</li> </ul>	
<p>(例3) (化学メーカー J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急時の通信手段としては、衛星携帯電話を用意していた。衛星携帯電話は被災した拠点と唯一通信できた手段である。</li> </ul>	
<p>2) 重要な業務の選定</p> <p>(例1) (複写機メーカー B社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務は、社会機能を停止させないという観点で選定している。具体的には医療機関において医療業務に使う装置等を停止させないこと重要業務としている。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>緊急性が高く生命にかかわるという点で、医療機関については、装置等が継続して利用可能であることを重視している。</p>
<p>(例2) (化学メーカー J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重要業務は、以下の要件で選定している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 優先的に消費者、顧客にお届けする商品候補に係わる調達、生産、物流、販売に係わる業務</li> <li>② 法的要請に応じなければならない業務</li> <li>③ 消費者、顧客やステークホルダーに対し、適切に情報を伝える業務 など。</li> </ul> </li> </ul>	
<p>3) 重要拠点の確保</p> <p>(例1) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社が被災した場合は、自社工場に代替オフィスを設置することとしている。</li> <li>・自社工場が被災し、代替オフィスの設置が不可能な場合は、関西の事業所に設置する。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>通信手段が利用可能である等、情報収集を行うことができる拠点を代替拠点として選定することとしている。</p>

事例		解説																				
<p>(例2) (食品メーカー L社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・災害対策本部の設置場所として、下表に示す拠点を候補とする。各拠点とも、事前に飲料水等非常用物資の備蓄などの措置を講じておく。</li> <li>・東京の本社ビルが構造上の被害を受ける、あるいは火災が発生する等により、災害対策本部の設置が不可能になった場合には、予め定められた本社機能移転先の候補リストに従って、他の事業所に本社機能を移転する。(従業員の通勤手段等については、別途対応し、決定する。)</li> </ul> <p style="text-align: center;">[拠点候補リスト]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>優先順位</th> <th>拠点施設</th> <th>電話番号</th> <th>FAX 番号</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>本社ビル●●会議室</td> <td>***-***-****</td> <td>***-***-****</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>●●事業所 会議室</td> <td>***-***-****</td> <td>***-***-****</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>●●事業所</td> <td>***-***-****</td> <td>***-***-****</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>●●事業所</td> <td>***-***-****</td> <td>***-***-****</td> </tr> </tbody> </table>		優先順位	拠点施設	電話番号	FAX 番号	1	本社ビル●●会議室	***-***-****	***-***-****	2	●●事業所 会議室	***-***-****	***-***-****	3	●●事業所	***-***-****	***-***-****	4	●●事業所	***-***-****	***-***-****	
優先順位	拠点施設	電話番号	FAX 番号																			
1	本社ビル●●会議室	***-***-****	***-***-****																			
2	●●事業所 会議室	***-***-****	***-***-****																			
3	●●事業所	***-***-****	***-***-****																			
4	●●事業所	***-***-****	***-***-****																			
<p>4) 代替生産拠点の確保</p> <p>(例1) (半導体メーカー D社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代替工場における生産や代替部品の使用を行う場合には、顧客による認定が求められる。</li> <li>・マルチファブ化により、複数の工場での生産を可能とする場合、従前と異なるラインで製品を生産することになるため、製品の品質維持・保証を実施する。</li> </ul>																						
<p>(例2) (化学メーカー I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品の代替生産については、東日本大震災後に開始している。</li> <li>・一部商品については、他社の北陸地方の工場での委託生産を実施している。</li> </ul>		<p><b>【事例提供者の考え方】</b>          自社工場が被災した際に、他社に代替生産を依頼してもすぐに対応してもらうことは難しいため、平時から一定量の委託生産を実施しておく必要があると考えている。</p>																				

事例	解説
<p>5) 代替手段による対応</p> <p>(例1) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東日本大震災では、自社の生産設備に大きな被害はなかったが、資材を生産する工場が被災し、資材の調達が困難になったため、仕様の違う資材で代用した。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>東日本大震災の発生後、容器・包装材を生産する工場が被災し、一部の包装材の入手が困難になったため、仕様変更で対応した。</p>
<p>(例2) (食品メーカー L社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>包装資材等は、当社のみならず他社も調達に苦労したと聞いている。例えば、今回の大震災では、缶メーカーの東北地方の工場が被災したため、缶の蓋の供給が逼迫した。</li> <li>缶蓋は、酸化を防ぐために空気が入りにくいようにした特殊な形状のものを缶メーカーと共同開発したものであるため、代替製品が使えない等の問題が生じた。</li> </ul>	
<p>(例3) (食品メーカー M社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東日本大震災の際には、自社の生産設備に被害はなかったが、北関東にある調達先企業が被災したため、包装材の供給が途絶してしまった。</li> <li>このため、急遽、これまで取引がなかった製造業者に問い合わせたが、その業者は既に供給能力が上限に達していたため、協力を得ることはできなかった。</li> <li>包装材が調達できなくなったことにより、一部製品の製造・供給ができなくなった。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>震災後、原材料の調達方法を変更し、複数購買にしたが、包装材については、フィルムの調達先が1社しかないので、非常時に安定して調達することは難しいことが認識された。</p>
<p>(例4) (化学メーカー J社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>優先商品が特殊な原料を使う場合、その原料の自社内生産あるいは代替原料の調達ができないと、優先商品の生産が滞るという問題がある。</li> <li>コンビナート内での石油会社の火災等により石油系樹脂の供給が停止したことによって、自社商品に使用する原材料の必要量を調達することができなくなったため、代替サプライヤーを探した。</li> <li>被災工場の復旧だけでなく、商品の配送ルートの確保も重要である。今回の震災では、道路の寸断があちこちで発生したため、確実に配送できるルートを選定することも重要であった。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>被災した工場の復旧だけでなく、商品の配送ルートの確保も重要である。</p> <p>東日本大震災では、道路の寸断があちこちで発生したため、確実に配送できるルートを選定することも重要である。</p>

事例	解説
<p>(例5) (容器メーカー H社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・工場が被災したことにより、自社製品であるペットボトル用キャップの製造ができなくなった。</li> <li>・数社でペットボトル用キャップの国内市場のほぼ全てをカバーしており、複数のキャップメーカーが被災したことにより、供給の逼迫という事態が生じた。</li> <li>・ペットボトル用キャップは、飲料メーカーによって、色や印刷内容が異なる。供給逼迫を回避するため、飲料メーカー等のご協力も得て、無地の白色キャップに統一して対応した。</li> </ul>	
<p>6) 計画停電による影響</p> <p>(例1) (半導体メーカー D社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体の生産においては、クリーンルームの運転に非常に大きな電力を必要とする。これらの電力を全て自家発電でまかなうことはできない。</li> <li>・計画停電の影響で、自社工場の操業を停止することになった。</li> <li>・一度停止させた生産ラインを再度立ち上げるのに一定の時間を要するため、計画停電が実施されている間はラインを稼働させることが困難であった。</li> </ul>	
<p>(例2) (食品メーカー N社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・首都圏で実施された計画停電に伴い、自社工場での生産が停止し、製品の生産・供給ができなくなった。</li> <li>・製品の特性上、24時間連続して生産ラインを動かす必要があり、シフト生産ができない。</li> <li>・停電があると生産ラインを停止しなければならず、製造途中の製品は全て廃棄しなければならない。</li> <li>・一度生産ラインを停止させると、ラインの再立ち上げに半日を要するため、事業への影響は大きい。</li> </ul>	

(7) 他組織・地域との連携内容

事例	解説
<p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国および地方公共団体との間で災害時協定（防災協定）を結んでいる企業もある。</li> </ul> <p>【東日本大震災を踏まえた気づき】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災発生後、首都圏では、ほとんどの鉄道が運休したため、多くの帰宅困難者が発生した。帰宅困難者の支援においては、地域の防災協定がその一助となる可能性がある。</li> </ul> <p>【事業継続ガイドライン第二版 2.2.6.4 地域との協調・地域貢献に関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方自治体に協力し、地域住民の救助活動や帰宅困難者に対する支援（水の提供等）について、協定参加企業が連携して対応を実施する。（食品メーカー K社）</li> </ul>	<p>【事業継続ガイドライン第二版】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1.2.2 事業継続と共に求められるもの</li> <li>・2.2.5.5 製品サービスの供給・関係</li> <li>・2.2.6.4 地域との協調・地域貢献</li> <li>・2.2.6.5 共助、相互扶助</li> <li>・脚注8、40、41、42、43、44</li> </ul> <p>【事業継続ガイドライン第一版解説書】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説31、33、34</li> </ul>
<p>1) 地方公共団体との災害協定</p> <p>(例1) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方自治体と防災協定を締結している。</li> <li>・発災直後から3日間、地方自治体からの要請により、地域住民の救助活動や帰宅困難者に対する支援（水の提供等）について、協定参加企業が連携して対応を実施する。</li> </ul>	<p>【事例提供者の考え方】</p> <p>地域への貢献の一環として、地方自治体と災害時協定を締結している。</p> <p>【事例提供者の課題】</p> <p>帰宅困難者に対する支援について、一企業のみでの取り組みでは、限界があると感じている。</p>
<p>2) 被災地への支援</p> <p>(例1) (運輸業 E社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東北地方の被災地へは、救援物資の輸送支援を自主的に行った。これは、自治体からの要請ということではなく、あくまでも当社社員が自主的に行ったもので、中越地震の時も、被災地域の営業所で社員がボランティア活動を行っている。</li> </ul>	<p>【事例提供者の課題】</p> <p>東日本大震災後の支援の実施に際して、道路が利用できるかどうかの確認と安全の確認を行ったため、支援の開始までに若干時間を要した。</p>

事例	解説
<p>(例2) (小売業 G社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会貢献の一環として、以前より全国の自治体と防災協定を締結している。</li> <li>・県単位の包括協定の中に防災の項目を入れている。</li> <li>・岩手県に対する支援においては、県が大規模な施設を物流拠点として確保したため、効率的な支援ができた等、防災協定が効果を発揮した。</li> <li>・宮城県、福島県については、物資の支援要請の多くは、県下の被災した市からの要請であった。</li> <li>・中越沖地震の際は、新潟県が物資の支援要請をとりまとめた。</li> </ul>	

(8) 教育・訓練

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社工場の中には、危険物を取り扱っている工場もあることから、工場のBCPにおいて、二次災害の防止について記載しているケースもある。（食品メーカー K社）</li> <li>・年に一回以上の訓練を実施することをBCPにおいて規定しており、訓練の内容についても参集訓練や災害対策本部の立ち上げ訓練など、様々なものが記されている。（食品メーカー N社）</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を踏まえ、訓練の内容を従来の火災を想定したものから地震を想定したものに変更した企業もある。</li> <li>・年に1回だけ訓練を実施する企業が多い中で、食品メーカーの中には、工場等の生産拠点において、年に2回の訓練を実施している企業もある。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 2.4 教育・訓練の実施に関連】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・避難訓練は、消防法の規定により、年に1回実施していたが、東日本大震災を踏まえ、本社、支社、工場で、大規模な地震の発生を想定した、全社的な実地訓練を実施した。（化学メーカー I社）</li> </ul>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2.3.4 計画が本当に機能するかの確認</li> <li>・2.4 教育・訓練の実施</li> <li>・脚注53</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第一版 解説書】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説40、41</li> </ul>
<p>(例1) (食品メーカー N社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練については、本社・工場とも年に2回実施している。</li> <li>・通信手段については、現在利用している衛星携帯電話のほかに、MCA無線の導入を検討している。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>製造業では、本社と工場とで別々に防災計画を策定しているケースが多い。</p> <p>工場の場合は、消防法の規定により、詳細な計画を策定しているケースが多く、訓練についても年に2回実施する等の取組みを行っている。</p>

事例	解説
<p>(例2) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練については、年に数回、防災訓練という形で実施している。これまでは火災を想定したものが中心だったが、2010年は、地震を想定した訓練も実施した。</li> <li>• 2011年9月1日に安否確認システムを用いた安否情報報告訓練を実施した。</li> </ul>	
<p>(例3) (化学メーカー I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 避難訓練は、消防法の規定により、年に1回実施している。</li> <li>• 東日本大震災を踏まえ、本社、支社、工場で、大規模な地震の発生を想定した、全社的な実地訓練を実施した。</li> <li>• 災害への対応方法として、被害状況に応じて、一次出動、二次出動、三次出動の各段階が定められている。</li> <li>• 一次出動は緊急時の現場による復旧、二次出動は災害対策本部の設置、三次出動は長期的な復旧までを定めている。</li> <li>• 訓練では、二次出動の災害対策本部の設置までを行う。(三次出動については、実際に工場を停止させるなどの対応が必要になることから、実施していない。)</li> </ul>	

(9) 点検および是正処置、経営層による見直し

事例	解説
<p><b>【ポイント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を受けて、地震の想定規模や想定震度の見直しを実施する企業が多い。</li> <li>・新たなリスク要因(強毒性インフルエンザ等)の顕在化を契機として、BCPの見直しを実施している企業もある。</li> </ul> <p><b>【東日本大震災を踏まえた気づき】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災を踏まえ、想定震度の見直し、首都直下地震だけではなく、三連動地震(東海・東南海・南海連動地震)を想定したBCPの検討や臨海部に立地する工場における津波対策等の検討に着手した企業もみられる。</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第二版 1.3 継続的改善、2.6 経営層による見直しに関連】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BCPの見直しでは、これまでの首都直下地震だけではなく、より広域の大規模地震を想定することとした。(食品メーカー K社)</li> <li>・東日本大震災を踏まえ、年に2回、BCPの見直しを行うこととした。(化学メーカー I社)</li> </ul>	<p><b>【事業継続ガイドライン第二版】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1.3 継続的改善</li> <li>・2.5 点検および是正処置</li> <li>・2.6 経営層による見直し</li> <li>・脚注11、12、54</li> </ul> <p><b>【事業継続ガイドライン第一版解説書】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・解説10、11、42</li> </ul>
<p>(例1) (食品メーカー K社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・BCPの見直しでは、これまでの首都直下地震だけではなく、より広域の大規模地震を想定することとした。</li> <li>・自社工場がすべて臨海部に立地しているため、M9の地震でどの程度の津波が想定されるのかを計算をしている。</li> <li>・今回の見直しにあわせ、工場が被災した場合の原材料の輸送手段などについても検討している。</li> <li>・自社工場においては、これまで、地震発生時に、グラウンドに避難することとしていたが、津波が発生した場合に、社員の安全が確保できない可能性があるため、高台への避難を検討している。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b></p> <p>東日本大震災の被害状況を踏まえ、臨海部に立地する工場の津波被害の予測、避難場所の見直しを実施。</p>

事例	解説
<p>(例2) (化学メーカー I社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・災害への備えに関する経営からの要請があり、2007年頃から、災害発生時に商品の供給を停止させないようにするための対策について検討を実施している。</li> <li>・東日本大震災により生じた被害を取締役会に報告し、年に2回BCPの見直しを行うこととなった。全社統合リスク対応の一環として、商品の供給体制についても、年に2回の見直しを実施している。</li> </ul>	<p><b>【事例提供者の考え方】</b> 商品の供給責任を果たすという観点を重視し、BCPの見直し頻度を年2回へ変更。</p>
<p>(例3) (卸売業 F社)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでに、大規模地震BCPの見直しに加え、新たに強毒性新型インフルエンザを想定したBCPを策定するとともに、東京のみを対象としていた想定被災地を主要な国内・海外の各拠点にまで拡大した。</li> <li>・2011年度においては、東日本大震災を踏まえて、社員の安否確認・被害の状況把握等の情報収集や各諸対策を迅速且つ的確に実施できる体制を更に強化すべく、既にBCPの見直しを実施済み。</li> <li>・また、東京への機能一極集中リスクを回避するためにITシステムのバックアップセンターも構築している。</li> </ul>	