

食品産業事業者のための 連携訓練マニュアル

平成 26 年 3 月

農林水産省大臣官房食料安全保障課

目次

はじめに	1
本マニュアルの活用方法	2
導入編	5
緊急時における食品産業事業者の事業継続の重要性	7
事業者間連携の必要性和目指すべき連携の姿	8
食品産業事業者の事業継続力向上の道筋	13
連携に関する取組み段階に応じた訓練の選択	17
各訓練形式の特徴	18
手法編	21
ディスカッション訓練	23
STEP 1 訓練の全体設計	25
STEP 2 災害シナリオ設定	29
STEP 3 各社での被害想定を検討	31
STEP 4 課題の抽出	34
STEP 5 課題解決策の検討	38
STEP 6 訓練の振り返り・評価	40
参考 ディスカッション訓練への取り組みモデル	42
机上訓練	46
STEP 1 検証テーマ、関係者の決定	48
STEP 2 シナリオの設定	52
STEP 3 付与情報等の作成	56
STEP 4 訓練会場の準備、事前説明	59
STEP 5 訓練の実施	61
STEP 6 訓練の振り返り	63
STEP 7 訓練の評価	65
参考 机上訓練への取り組みモデル	68
実動訓練	72
STEP 1 検証テーマ、参加者の設定	74
STEP 2 シナリオの設定	76
STEP 3 訓練資料の作成、資機材等の手配	79
STEP 4 事前説明	80
STEP 5 訓練の実施	81
STEP 6 訓練の振り返り	82

STEP 7 訓練の評価	84
事例編	86
同業種事業者間の連携訓練事例	88
STEP 1 訓練の全体設計	88
STEP 2 災害シナリオ設定	90
STEP 3 各社での被害想定を検討	91
STEP 4 課題の抽出	92
STEP 5 課題解決策の検討	93
STEP 6 訓練の振り返り	94
異業種事業者間の連携訓練事例	95
STEP 1 訓練の全体設計	95
STEP 2 災害シナリオ設定	96
STEP 3 各社での被害想定を検討	97
STEP 4 課題の抽出	98
STEP 5 課題解決策の検討	99
STEP 6 訓練の振り返り	100
参考資料	101

はじめに

我が国に甚大な被害をもたらした、平成23年3月に発生した東日本大震災においては、食料供給（生産・製造・加工・流通・販売等）のサプライチェーンの一部が寸断されたことにより、食料の地域的偏在や一時的な不足が発生しました。また、地震以外にも、例えば大雪により交通インフラが長期間にわたり機能停止したり、新型インフルエンザ等の感染症の発生により社会機能が停止したりすれば、大規模地震と同様に食料の供給が途絶えるような事態が想定されます。

様々な緊急時においても、地域に安定的に食料を供給するためには、生産段階から家庭に至るまでのサプライチェーンが断絶しないよう、食料の供給に携わる事業者（以下「食品産業事業者」という。）が個々の事業継続計画（以下「BCP」という。）を策定するとともに、食品産業事業者間の取引や協力関係等に関する取決（以下「取決」という。）を行っておくことが重要となります。

農林水産省では、食品産業事業者間の取決めの締結を積極的に推進するため、平成25年7月に「緊急時の食品産業事業者間連携に係る指針」を策定しました。この食品産業事業者間の取決が実効的に機能するためには、平時より、取決に基づく事業者間の協力関係を具体的に確認・検証できる、あるいは取決を結ぶ前段として実施するような訓練¹（以下「連携訓練」²という。）を実施することにより、その実効性を確保することが重要となります。

このため、食品産業事業者が単独または複数が共同で効果的な連携訓練を実施できるよう、「食品産業事業者のための連携訓練マニュアル」（以下「本マニュアル」という。）を策定しました。

「BCP（Business Continuity Plan）」：

事故や災害等が発生した場合にも、事業者にとって中核となる事業や業務を継続または早期に復旧させることにより、事業者の損失を最小限に抑えるための計画です。

「BCM（Business Continuity Management）」：

事業者の事業継続能力を継続的に維持・改善するための活動です。

¹ 訓練については国内外で様々な区分名称が使用されている。本マニュアルでは様々な形式の訓練・演習等の総称として「訓練」を用い、区分としてはディスカッション訓練、机上訓練、実動訓練の3種類に分け提案している。

² 本マニュアルでは、事業者間の取決めを締結する前段に実施する訓練、取り決めに基づく協力関係を具体的に確認・検証する訓練を対象としている。これを「連携訓練」と呼ぶものとする。

本マニュアルの活用方法

本マニュアルは、『導入編』『手法編』『事例編』の3つのパートに分かれています。

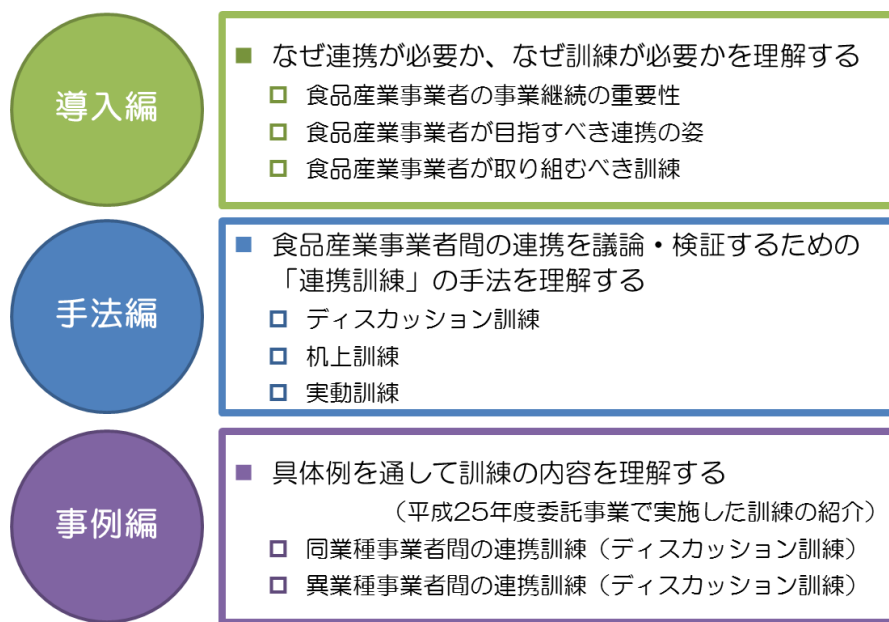


図 本マニュアルの構成

『導入編』では、食品産業事業者がなぜBCPに取り組まなければならないのか、なぜ事業者間の連携が必要なのかを理解していただくとともに、連携について議論・検証するために必要となる訓練の種類を紹介しています。訓練の重要性や必要性に関する理解を深めていただくとともに、各事業者の状況に適した訓練を把握できるようになっています。

『手法編』では、食品産業事業者間の連携を議論・検証するための3種類の「連携訓練」について、訓練の「計画・準備」「実施」「評価・振り返り」をいくつかのステップにわけ、ステップごとその方法を解説しています。各ステップに示す手順や例に従って検討を進めることにより、効果的かつ円滑に訓練を実施できるようになります。

『事例編』では、本事業において実施した試行訓練を訓練事例として取り上げ、訓練の準備から振り返りまでを、実際に使用された様式や記載例等を用いて紹介していきます。

本マニュアルは、地震への対応を念頭におきながら策定したのですが、様々な災害に共通的に活用していただけるような内容となっています。

連携訓練の実施にあたっては、まずは自社のみで実施する場合と、実際の連携先となる他社・他機関と共同で実施する2つのパターンが考えられます。それぞれの特徴や留意点を以下に示します。

①まずは自社のみで実施する

②実際の連携先となる他社・他機関と共同で実施する

表 連携訓練の実施パターン

	パターン① 自社のみで実施	パターン② 他社・他機関と共同で実施
連携先となる 他社・他機関 の位置づけ	● 自社で他社・他機関役を担うコントローラを配置 ● 訓練前に他社・他機関の考え・動きを想定する必要がある	● 実組織（他社・他機関）から担当者が参加
特長	● 自社のみで実施することから、訓練の準備に際しての他社・他機関との調整が必要ないため、比較的实施が容易	● 訓練を通して他社・他機関の考えや動きを把握することが可能 ● 他社・他機関と事業継続上の課題を共有することが可能 ● 訓練の成果として、具体的な連携方を構築、改善することが可能
留意点	● 他社・他機関の考えや動きは自社の想定に基づくため、事態が発生した場合に、実際に他社・他機関がどのように動くかは不明	● 他社・他機関との調整に時間がかかる場合あり ● 事業継続の方針や詳細な業務手順など、各社の経営判断や業務ノウハウに触れる部分については本音で議論することが難しい

他社・他機関との間で本音を言い合うような連携訓練を実施するにはそれなりのハードルがあります。事業者間の関係によっては、そのような訓練の実施にこぎつけるには一定の期間を必要とすることも考えられます。

いずれのパターンにおいても、訓練の進め方は共通です。本マニュアルの『手法編』では、上記の①、②のそれぞれの場合に留意すべき点についても記載しています。自社の状況や他社との関係を踏まえたパターンで実施することが重要です。

導入編

緊急時における食品産業事業者の事業継続の重要性

平成 23 年の東日本大震災では、店舗や工場、倉庫などに直接的な被害を受けた被災地内の事業者だけではなく、被災地外の事業者においても、原材料が不足して入手困難となったり、燃料が不足して流通に支障が生じるなど、事業継続が困難になる事例が多く発生しました。

東日本大震災のような大規模地震だけではなく、大規模水害や大雪等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症の発生などの緊急時には、施設に影響が生じたり、物流が途絶えたり、人員が参集できなかつたりして、通常通りに事業を継続することが出来ない恐れがあります。

あなたの企業では、そのような状況でどのように事業を継続するかといった方針を定め、こうした緊急時に的確かつ迅速に対応するため、日頃から自社の危機管理体制や業務を継続するための措置を定めた BCP を整備し、取引のある関係企業等との連携内容を取り決め、確認しておくことが重要です。

また、関係企業等との間で取り決められた連携内容は実際に演習や訓練を行うことで、より確実に実効性の高いものとなります。

緊急時にいち早く商品を消費者に届けることは、自社にとっても大きなメリットであり、地域にとっても大いに役立ちます。まずは、自社が事業を継続出来なければ、行政から要請があった場合にも応えられません。

食品産業事業者は、BCPを策定するとともに、それが実効性を持つように、演習や訓練を行うことにより、検証と改善を重ねていく必要があります。

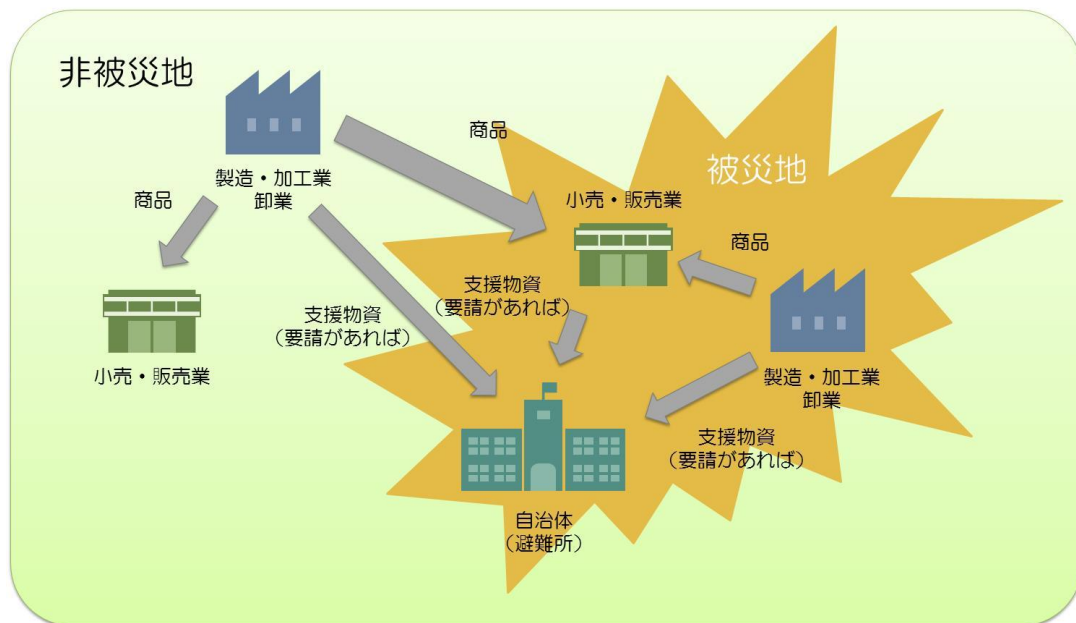


図 災害時における食品産業事業者の役割

事業者間連携の必要性和目指すべき連携の姿

緊急時においても、被災地あるいは被災地外に対して食料を安定的に供給しながら、自社の事業を継続させ、なるべく早期に通常レベルに回復させることが食品産業事業者の目標となります。

しかしながら、食品産業事業者が真に強いサプライチェーンを構築するためには、自社の取組だけでは限界があります。

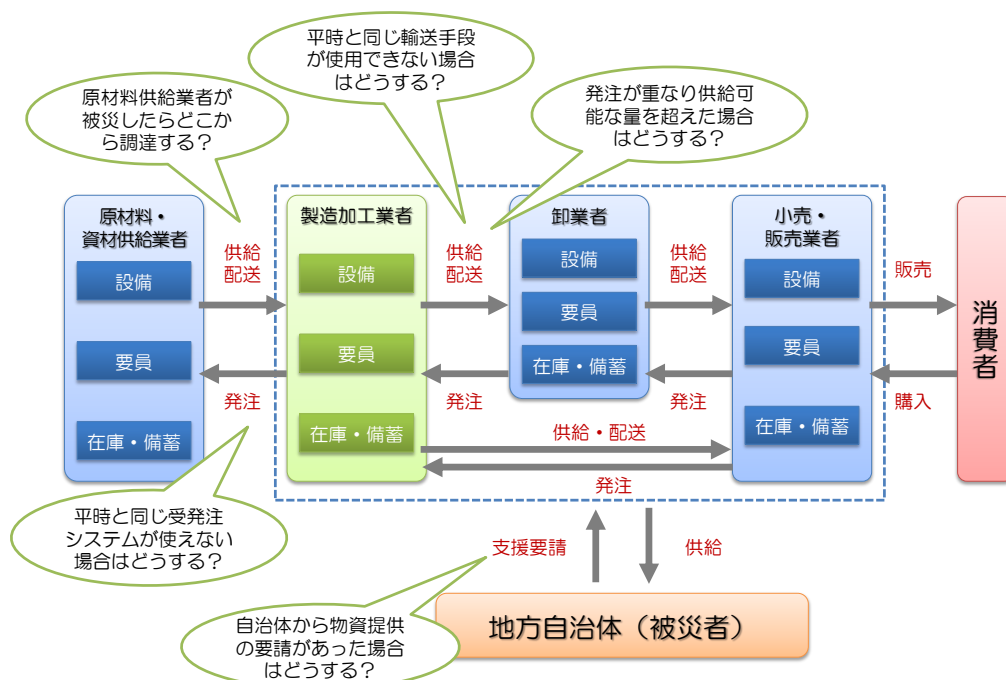


図 緊急時に生じる事業継続に関する問題点の例（製造加工業者の観点）

製造加工業者を例に挙げると、発災直後は備蓄していた原材料・資材で製造が可能ですが、その後は原材料・資材の供給業者に発注してそれらを入手する必要があります。仮に供給業者が被災した場合は、製造を継続することができなくなります。原材料・資材の供給業者との情報連絡や配送について、連携して対策を講じておかなければ、原材料・資材の供給が滞る可能性もあります。また、供給先である卸業者や小売・販売業者からの発注、そこまでの搬送体制等が平時通りであるとも限りません。供給可能な量が限られる中で、供給先や品目をどうするのか、配送ができない場合にどうするのか等については、供給先事業者と連携して対策を講じておく必要がありますでしょう。

事業者によっては、災害時に自治体に対して食料を提供するという取決（いわゆる協定）を結んでいることもあるでしょう。その場合、通常取引先との連絡調整に加え、自治体とのやり取

りも発生します。そのための連絡手段や、どこに何をどのくらい提供するのかといった具体的な取決を事前に行っておくことが不可欠です。

さらには、緊急時は平時とは異なる状況が発生します。遠隔地の同業種事業者支援してもらったり（逆もあり得る）、場合によっては、平時は競合関係にある事業者同士の協力、また、東日本大震災の際のペットボトルキャップの共通化のような業界団体主導の連携など、合理的な条件を整えば、同業種事業者間においても連携すべき要素もあると考えられます。

また、ここで忘れてはならないのが物流業者との連携です。例えば、製造加工業者と卸業者で連絡が取れ、供給する商品の量や日時が決まっても、それをつなぐ物流業者が機能しなければ、サプライチェーンが途切れてしまうため、物流業者を含めた連携体制の構築が不可欠です。一方で連携にあたっては、広域物流の混乱（例えば、トラックなど輸送手段が確保できない、荷受け場の確保ができないなど）により供給量が著しく制限される可能性も考慮に入れる必要があります。

このように、食品産業者が目指すべき連携の姿として、まず目指すべきは、自社の防災力の向上や平時の取引先事業者との連携を深めることにより、サプライチェーンが強固なものになっているということです。その上で、食品産業事業者として緊急時にも地域貢献を果たすことができるよう、地域内事業者間の連携を講じていくこと、また、自社にとっても社会にとっても合理的な同業種事業者間の連携についても講じていくことが重要です。そして、食品産業事業者としての事業継続力がスパイラルアップしていくよう、そのような取組を継続します。

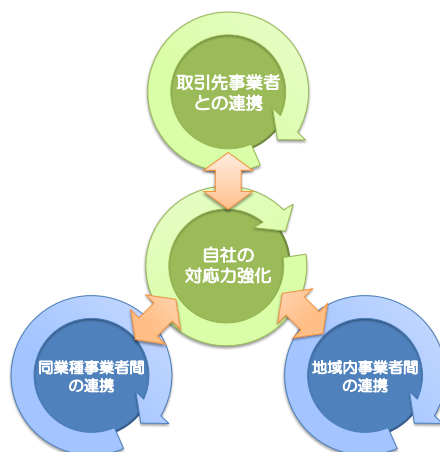


図 目指すべき連携の姿

それでは、具体的な連携のかたちを見ていきましょう。

「緊急時の食品産業事業者間連携に係る指針」³では、連携パターンとして以下の4つのパターンを挙げています。また、連携内容については、情報共有（平時の情報共有／緊急時の情報共有）から、実際の製造事業に係る連携（オペレーションの変更／経営資源の相互供与）まで、様々な内容があります。

³農林水産省大臣官房食料安全保障課『緊急時の食品産業事業者間連携に係る指針』平成 25 年 7 月

表 連携主体と連携テーマ

連携パターン	連携内容（一例）	連携形態			
		平時 情報共有	緊急時 情報共有	製造ハ リ ー ン 変 更	経営資源 相互供与
①取引先事業者との連携 （平時から取引を行っている事業者間）	平時と異なる受発注・決済、平時と異なる仕様での製品供給、製品ラインナップの絞込み等	●	●	●	○
②地域内事業者間の連携	地域が共通で被災した際の災害備蓄の融通、工場・オフィス・倉庫等拠点の一時貸与等	○	○	—	○
③同業種事業者間の連携	配送手段の代替、生産拠点・施設の貸与、原材料の融通、製品の代替供給等	○	○	—	○
④同業種団体主導の連携	製品の仕様・ラインナップの変更、原材料の共通化等の業界全体で足並みを揃えるべき事項	○	○	○	○

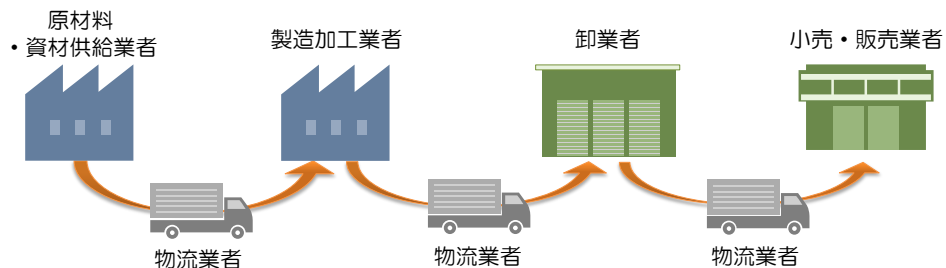
●：BCPの実効性の観点から積極的に連携すべき要素

○：合理的な条件が成立すれば連携すべき要素

（「緊急時の食品産業事業者間連携に係る指針」をもとに（株）三菱総合研究所が整理）

4つの連携パターンごとの特徴を見ていきましょう。

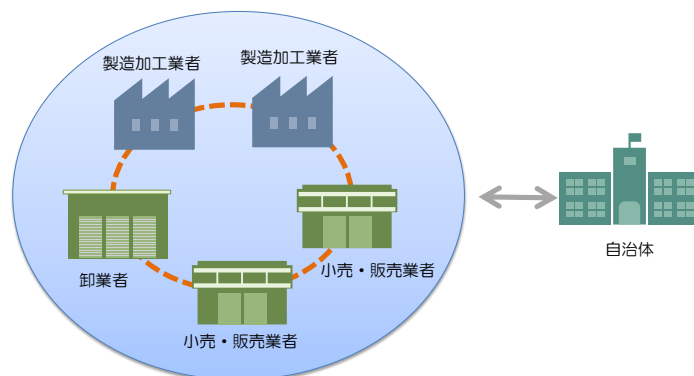
①取引事業者との連携（平時から行っている事業者間）



この連携は、平時から取引を行っている企業・事業者間の横の連携です。連携の形態として、①原材料・資材供給業者と製造加工業者、②製造加工業者と卸業者、③卸業者と小売・販売業者、④各事業者と物流業者が考えられます。

主な連携内容は、製品供給能力復旧状況の情報共有、取引先相互間の事業継続計画の共有、訓練・演習の共同実施、製品供給に係る基準・作業工程の変更、緊急時の代替製品供給に係る取決等、各事業者の事業継続に係る取組の中で通常のサプライチェーンを途絶しないための事項を中心に取り決めることが重要です。

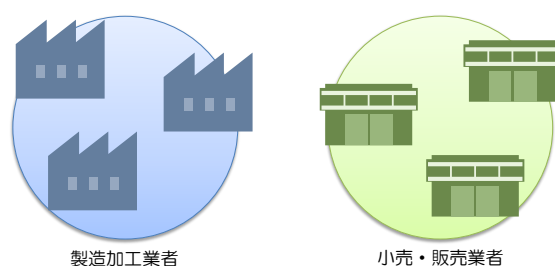
②地域内事業者間の連携



この連携は、同一地域内の事業者同士の連携です。業種に関係なく、地域が共通で被災した際の災害備蓄の融通、工場・オフィス・倉庫等拠点の一時貸与等、緊急支援としての連携が想定されます。具体的には、ライフラインの代替性確保・他店舗への誘導など地域が同一であれば業種を問わず協力が可能なものが考えられます。

地域内事業者同士の連携は、緊急時における地域の被災等を軽減するためのものであり、連携を検討するにあたっては、食品産業事業者間の連携のみならず、地方自治体等との連携や情報共有などが必要となります。

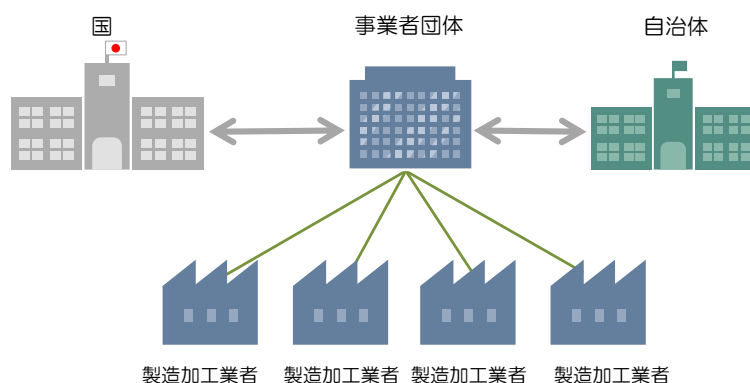
③同業種事業者間の連携



この連携は、食品産業に関連する同業種間の連携です。原材料・資材供給業者同士、商品製造業者同士、加工製造業者同士、物流企業同士等が想定されます。

主な同業種の他社との連携としては、配送手段の代替、生産拠点・施設の貸与、原材料の融通、製品の代替供給等が考えられます。

④同業種団体主導の連携



この連携は、同業種団体が会員企業を主導して行う連携です。同業種企業間の連携を促進するためには、業界団体における連携の下地を積極的に活用し、業界団体と連携・調整を図りつつ行うことが有効です。

業界団体主導による連携としては、製品の仕様・ラインナップの変更、原材料の共通化などといった一企業のみが行うものではなく、業界全体で足並みを揃えることで効果が高まると考えられるものが想定されます。

事例紹介：東日本大震災での連携

樹脂キャップ製造企業と清涼飲料製造企業の共同の取組として、ペットボトル用樹脂キャップの共通化（白無地化）が行われました。震災の影響により飲料水の需要が高まる一方で、樹脂キャップ工場が被災したことでキャップの供給量が減少しました。キャップはメーカーや商品ごとに白・青・黒、赤など様々な色のものがあり、形も微妙に異なるものもありますが、これをすべて白無地のものに統一することで生産効率・供給能力を上げることが可能となりました。サプライチェーンの上流・下流の異業種間の連携（Aの連携）および社団法人全国清涼飲料工業会を中心とした同業種間での連携（Dの連携）が行われた良好事例といえます。

食品産業事業者の事業継続力向上の道筋

食品産業事業者の事業継続力は、一朝一夕で向上するわけではありません。まずは自社内の取組（防災対策の実施、BCP策定やBCMの実践）から始め、徐々に外部との連携の議論を行いながら、事業継続力を高めていくことが重要です。

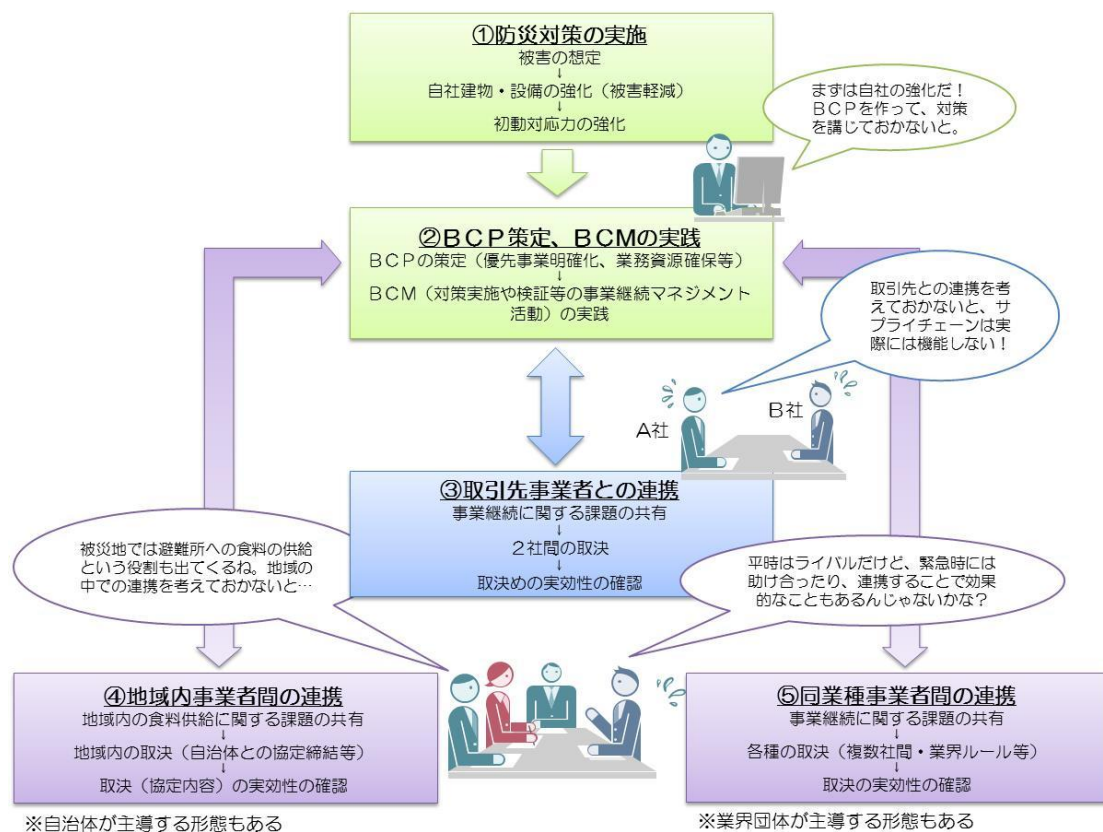


図 事業継続力向上の道筋

BCPを実効的なものとするためには、③～⑤のような連携の議論が必要です。いずれの場合も、まずは自社のみで連携の課題を抽出する段階、事業者間で課題認識を共有する段階、具体的な取決を検証する段階まで、連携の議論にも様々な段階があります。本マニュアルでは、これらの連携の取組の進捗に応じて実施すべき訓練をそれぞれ提案しています。様々な訓練を繰り返し、連携の取組自体をスパイラルアップさせていくことが重要です。

具体的に、次のような流れで事業継続力の向上の道筋を図ります。

①防災対策の実施

まずは防災対策を実施して自社の防災力向上に努めます。製造加工工場が立地する地域に起こり得る災害の種類や規模、被害状況などを想定して、被害軽減のために必要な対策を講じます。また、消火・避難・救助といった基本行動、安否確認・参集、情報収集・連絡等の手順を明確にして、緊急時の初動対応力の強化を図ります。なお、防災訓練を実施し、初動対応力を検証、強化する必要があります。

表 防災対策上の確認事項の例

＜消火・避難・救助＞
□ 初期消火の基本動作
□ 身の安全確保のための行動
□ 避難及び避難誘導
□ 救助、搬送、救護等に関する基礎知識 等
＜安否確認・参集＞
□ 緊急連絡、安否連絡方法
□ 参集基準、参集方法、夜間休日の参集 等
＜情報収集・連絡＞
□ 取引先への連絡方法
□ 被害状況の確認方法
□ 社内情報連絡、情報共有ルール 等
＜機器操作＞
□ 非常用発電機、簡易トイレ 等
＜対策本部運営＞
□ 情報管理（整理、分析、共有）
□ 従業員の指揮、統制
□ 事業継続方針の決定
□ 各種対策判断（供給先の優先順位等）
□ ステークホルダー対応方針の決定
□ 広報内容検討
□ 記者会見 等
＜感染予防策＞
□ 防護装備装着、救護・搬送、清掃・消毒、現場動線確保、社内感染予防策 等
＜地域貢献＞
□ 災害時の地域貢献活動の内容 等

②BCP策定、BCMの実践

災害発生後の社会の状況、自社の経営側面を踏まえ、緊急時に製造すべき優先品目が何かを明確にします。優先品目を明確にしたうえで、優先品目の製造加工を継続するために必要な資源が何かを特定し、災害発生後にもそれらが確保できるよう、対策を講じます。なお、BCP策定にあたっては、必要資源の確保に関する実効性の観点から、原材料や資材の取引先事業者と連携の議論(次項③)を進めておく必要があります。もちろんBCPは策定して終わりではありません。事業継続の訓練を実施することにより、その実効性を高めておく必要があります。

表 事業継続における確認事項の例

- 例えば以下に関する課題、手順の確認等
- 調達・生産・配送・販売計画の見直し
 - 製品ラインナップの絞り込み検討
 - 製品の仕様変更の検討
 - 労務管理・勤務ルールの変更
 - 代替手段や手順、簡易化手順、変更手続き 等

③取引先事業者との連携

事業継続の実効性を確保する意味でも、平時の取引先事業者との連携について議論を始めましょう。まずは事業継続に関する課題の共有というレベルで話し合いを始めるとよいでしょう。原材料供給業者は期待どおり原材料を届けてくれるのか、製造加工した製品を物流業者が配送できるのか、卸業者や小売・販売業者は予定通り発注をかけるのか等を確認します。その中で、各社と具体的に何を取り決めておくかを徐々に絞り込んでいきます。最終的には相互のBCPと整合を取る形で2社間の取決めを結びます。その上で、取決めの実効性を確認するための訓練を実施します。

表 取引先事業者との連携における確認事項の例

- 例えば以下に関する連携の課題、ルールの検証等
- 緊急時の情報共有（機器の取り扱い/代替手段/情報の内容）
 - 緊急時の輸送方法
 - 緊急時の受発注・決済方法
 - 製品供給能力の復旧状況に関する情報共有の方法
 - 平時と異なる仕様による製品供給
 - 製品ラインナップの絞り込み
 - 受発注単位の変更 等

④地域内事業者間の連携

地域内事業者間の連携についても考えなければなりません。災害時の地域内の食料供給に関するニーズと対応方法について、自治体を含めてよく話し合っておくことが重要です。どのような食料をいつどこにどれくらい届ける必要があるのか、地域内の小売・販売業者と自治体から二重三重のオーダーが来た場合にどこを優先するのか、避難所までは誰が配送するのか等を確認します。最終的には、事業者間の取決や自治体との協定締結も視野に入れましょう。その上で、取決の実効性を確認するための訓練を実施します。

地域全体を守るためには、自治体の役割は大きなものとなります。このため、連携を検討する際には、自治体に参加を促すなど、日頃から関係構築に努めると良いでしょう。

表 地域内事業者間の連携における確認事項の例

例えば以下に関する連携の課題、ルールの検証等

- 緊急時の情報共有（機器の取り扱い/代替手段/情報の内容）
- 避難所や地域に供給すべき食料品の種類・数量の確認
- 資源（拠点・設備、原材料、資機材等）の相互融通
- 災害物資に係る製品や供給先の分担（自治体を含めた地域内ルール化）
- 協定内容の具体化（自治体との確認） 等

⑤同業種事業者の連携

必要に応じて同業種事業者間の連携についても考えてみましょう。同業種事業者間の連携については、業界団体が主導で、製品の仕様・ラインナップの変更や原材料の共通化など、同業種事業者間の連携の考え方を示すような取組も期待できます。また、個別の事業者間でであっても、平時には商圏が異なる2社間であれば、どちらかの地域で災害が発生した場合の相互協力について議論することは現実的にあり得るでしょう。

表 同業種事業者間の連携における確認事項の例

例えば以下に関する連携の課題、ルールの検証等

- 緊急時の情報共有（機器の取り扱い/代替手段/情報の内容）
- 製品の仕様変更（業界統一ルール化）
- 資源（拠点・設備、原材料、資機材等）の相互融通（業界統一ルール化）
- 災害物資に係る製品や供給先の分担（業界統一ルール化） 等

連携に関する取組み段階に応じた訓練の選択

表 各訓練形式の特徴

	ディスカッション訓練	机上訓練	実動訓練
目的	緊急時に必要な取組として考えられるものを共有し、具体的なルールを策定	ルールそのものの実現性・機能性を災害時の一連の状況に照らして机上で検証	ルールそのものの実現性・機能性を災害時の一連の状況に照らして実動を含めて検証
特徴	□議論の初歩として実施 □情報・認識共有の効果 □参加者の認識の相互理解 □アイデア、課題の抽出	□シナリオに照らした検証 □時間的制約や空間的制約を超えた検証が可能 □実際の連携動作の確認は不可能	□実動訓練としての課題抽出（時間的制約や物理的制約、手順の確認、資機材の動作確認等） □実動訓練としての制約あり
期間	準備：1 か月程度 実施：3 時間～1 日程度	準備：3 か月程度 実施：半日～1 日程度	

訓練の形式は大きく分けて3つあります。事業者間の具体的な取決（ルール）がない場合には、まずはディスカッション訓練を実施すると良いでしょう。

連携に関する取組段階に応じて、最も効果的な訓練を選択しましょう。

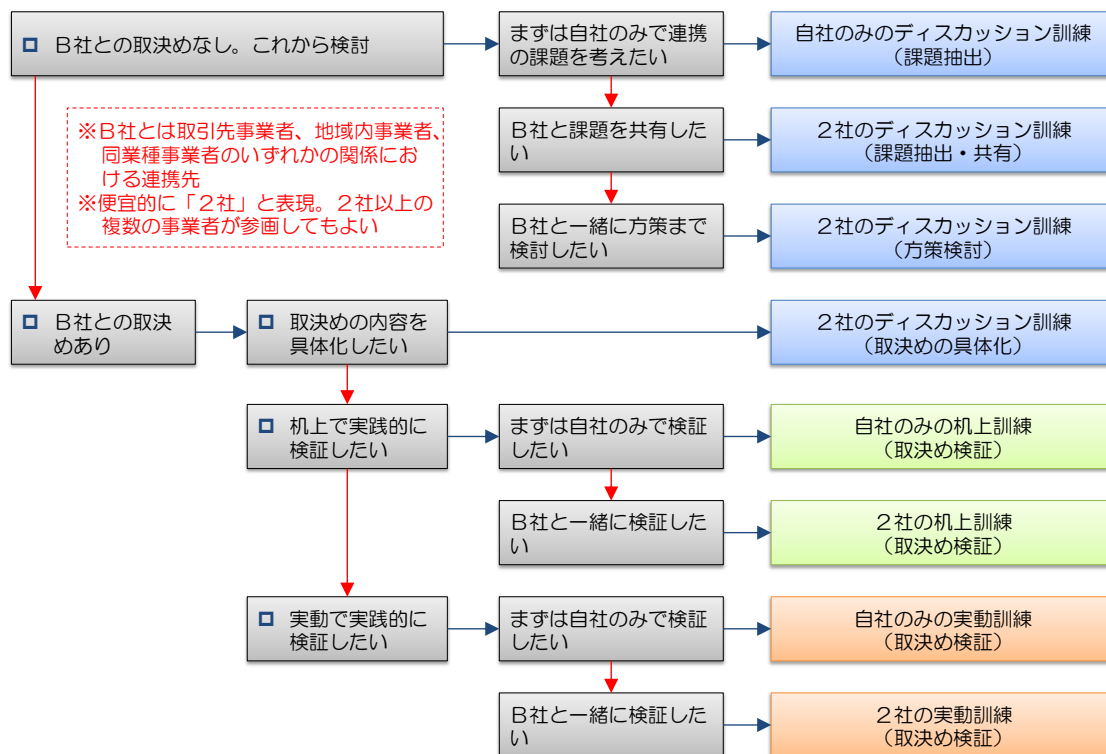


図 連携に関する取組段階に応じた訓練の選択

各訓練形式の特徴

以下に、各訓練形式の特徴を記載します。

ディスカッション訓練

ディスカッション訓練は、緊急時の対応についてのルールを定めるための訓練です。

他社も含めた取組を考える場合、取引先や同業種企業と緊急時の対応について話したいことがあれば、関係者が集まり、グループディスカッション形式で、緊急時に事業継続のためお互いが期待することを共有したり、その実現のための方策を検討することで、緊急時に生じる連携上の課題を明らかにし、その解決策として連携形態のアイデア出しを行いましょう。

ここでは、訓練に参加する企業が緊急時における互いの事業継続方針を共有し、その上でどのような連携が可能であるかといったことを議論します。互いの事業継続方針の共有が難しい場合は、それには踏み込まず、互いの事業を継続する際に生じる課題や、必要な連携方策について議論します。この時、実際に取引のある企業と議論を行うことが最も効果的ですが、それが難しい場合は、例えば業界団体が主導で原材料・資材供給業者、卸業者、小売・販売業者の中から複数社を集め、それぞれの立場で他の業種の企業に対して何を望んでいるのかなどを話し合い、異なる立場の企業の考えを共有する場とすることも有効です。

これらの議論によっていくつかの課題が出されたら、その中で最も重要な課題について、その連携方策を具体化します。例えば、緊急時に平時使用している受発注システムが停電により使用できない場合でも、何らかの方法で受発注を行うと決めた場合、そのために必要な様式や、その様式をどのようにやり取りするかといったことなどを議論し、具体的な方策について検討しましょう。場合によっては、自治体との災害協定の内容が具体的な場合は、支援の手順を明確化してもよいでしょう。

自社での取組みを考える場合、関係部署が集まって緊急時に実施すべきことの項目出しをグループディスカッション形式で行い、各項目について具体的な手順（ルール）を定めましょう。

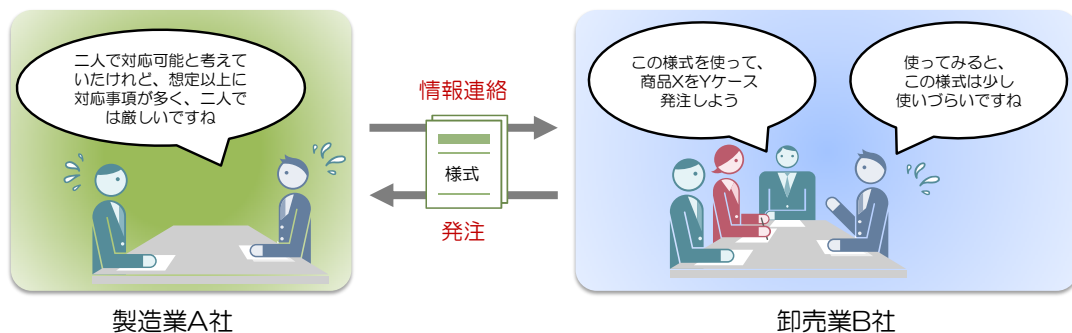


机上訓練

机上訓練は、定められたルールが機能するかを検証するというものです。机上で実施するため、災害時の対応のうち机上や頭の中で処理する部分（例えば、「災害の状況や自社設備の被害状況の整備」「輸送ルートの判断」など）の対応を検証することができます。

机上訓練は、緊急時の対応のうち、机上で実施または検証が可能な範囲を対象とすることから、訓練実施場所は、必ずしも実際の活動場所と同じでなくても構いません。また、机上で実施する訓練であることから、比較的時間的な制約を受けません。例えば、地震などの災害が起きてから6時間後、24時間後、72時間後などの状況を設定し、1日の間にそれらの時間帯という設定で訓練を行うことも可能です。

机上訓練では、発災状況を仮定し、その状況下であると考えて訓練を行います。まず、被災状況を仮定します。例えば、震度7の地震が発生し、公共交通機関の運行停止、停電、電話・インターネット等の通信途絶といった状況を設定します。緊急時の受発注の方法についてはルールを定めておき、平常時とは異なる緊急時専用の様式に記入したり、FAXで送信するなどのやり取りを行うなど、定められたルールに従って緊急時の対応を模擬することで、それが緊急時に実効性を持つか、機能するかを確認します。この訓練により課題が明らかになった場合は、ルールの改善につなげましょう。



実動訓練

実動訓練は、緊急時に使用する資機材を用いたり、実際にヒトやモノが移動するなどの実動訓練を行い、定められたルールが機能するかを検証するというものです。

机上訓練は、机上で実施または検証が可能な範囲を対象としていましたが、ここでは例えば実際に商品の輸送を行い、どのくらい時間がかかるのかを確認するなど、机上では検討できないことを実際に行います。そのため、訓練の実施は、実際の活動場所やそれに相当する場所で行うことが必要となります。

手法編

「導入編」で紹介した3つの訓練形式について、実施方法を説明します。

ディスカッション訓練

ディスカッション訓練は、関係者が集まり、緊急時に生じる連携上の課題をディスカッション形式で明らかにし、その中で最も重要な課題を抽出して、その課題の解決策をルール化することを目指す訓練です。

『計画・準備』『実施』『評価』のそれぞれの段階において、下表のようなステップで進めていきます。以降では、訓練を中心的に企画・実施する企業（以下、中心企業という）の視点から、ステップごとの内容を解説します。

表 ディスカッション訓練の主要なステップと実施項目

訓練のステップ		実施項目
計画・準備	STEP1 訓練の全体設計	☐ 業務継続方針・行動計画の確認 ☐ 訓練目的・参加者の設定 ☐ 訓練事務局の設定 ☐ 日時と場所の設定 ☐ 訓練当日プログラムの設定 ☐ 必要な備品の準備
	STEP2 災害シナリオ設定	☐ 災害の種類の設定 ☐ 災害の発生日時の設定 ☐ 外的被害状況の設定
	STEP3 各社の被害想定を検討	☐ 自社の被害想定を作成 ☐ 他社・外部へ期待する事項の整理 ☐ 緊急時の他社・外部への連絡方法の整理
実施	STEP4 課題の抽出	☐ 災害シナリオの再確認 ☐ 課題の抽出 ☐ 課題解決のためのアイデア出し ☐ 共通目標と最も重要な課題の抽出
	STEP5 課題解決策の議論	☐ 課題解決策の検討 ☐ アクションプランの策定
評価	STEP6 訓練の振り返り・評価	☐ 訓練の評価 ☐ 訓練の振り返り

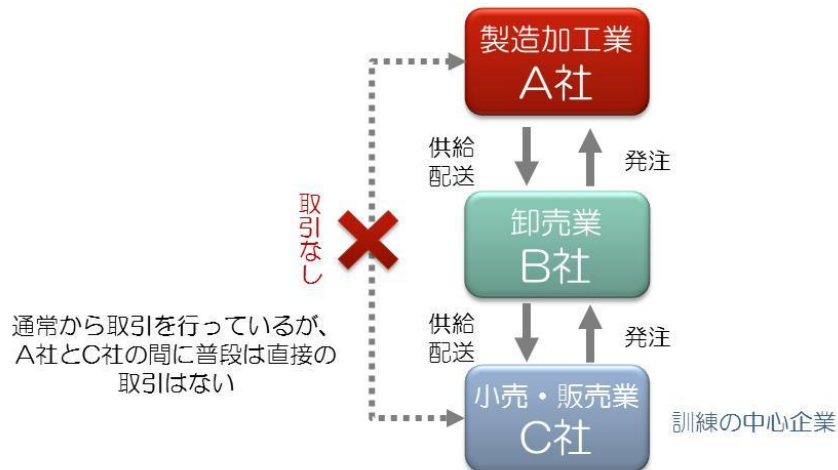
ここではSTEP1～3を事前に、STEP4～7を訓練当日に実施するように記載していますが、計画・準備と実施の区切りは柔軟に考えましょう。例えば、STEP3以降を当日に実施することも可能です。訓練当日のディスカッションの時間を踏まえて調整すると良いでしょう。

また、実施も必ずしも1日で全て行う必要はありません。ステップ内での検討内容のボリュームに合わせて、ステップとステップの間に期間を設け、例えば、STEP4、5を第1回、STEP6を第2回と日にちを分けて実施することも有効です。

これより、ディスカッション訓練の6つのステップについて、以下の3企業が連携訓練を実施することを想定して説明します。

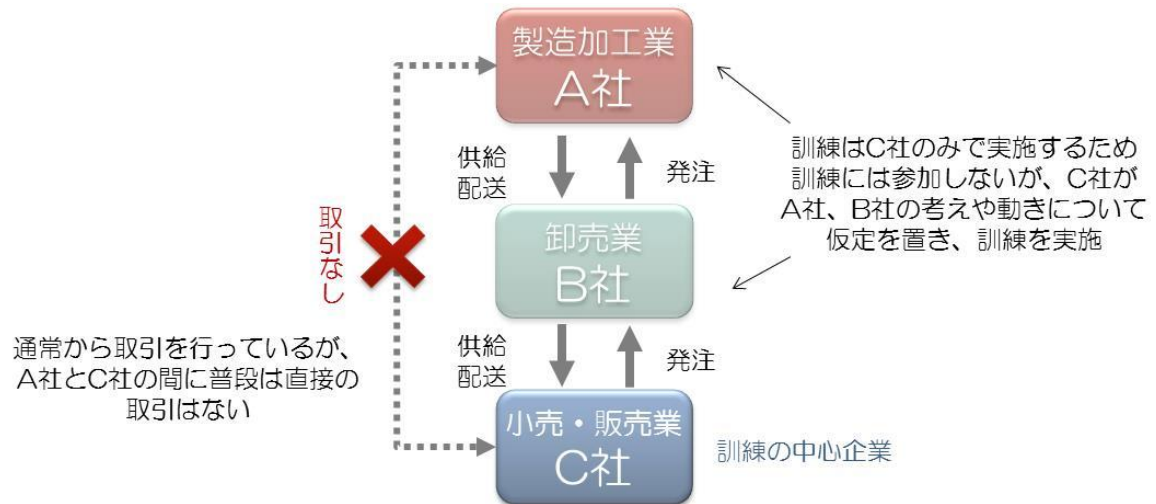
①実際に取引のある企業と訓練を実施する場合

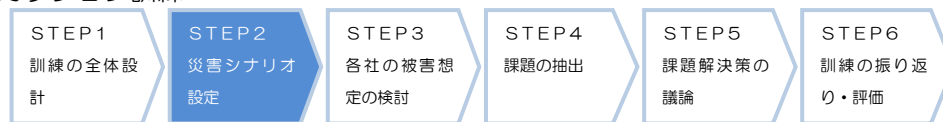
A 社、B 社、C 社がすべて訓練に参加し、それぞれ自社の立場で議論します。



②他社を想定して訓練を実施する場合

取引先の企業は訓練に参加せず、C 社のみで訓練を行うため、A 社、B 社の考えや動きについては、C 社で設定します。





STEP 1 訓練の全体設計

訓練では「目的の設定」が重要です。目的が曖昧のままでは効果的な訓練は実施できません。まず、このSTEP 1で訓練目的を明確にした上で参加者を決め、日時等を設定しましょう。

①業務継続方針・行動計画の確認

自社が策定している緊急時の業務継続方針を確認しましょう。あわせて、その業務継続方針に沿って行うべき行動計画も確認しましょう。以下のステップでは、自社の業務継続方針及び行動計画に定められている事項を達成するために必要な対策を具体化していきます。

②訓練目的・参加者の設定

ディスカッション訓練は、緊急時に生じる課題や問題点を明らかにし、その解決策として連携のあり方を関係者間で議論するものです。訓練の設計時には、訓練目的・連携主体（どのような企業間で何を議論したいのか）を明確にし、さらに具体的な訓練目標を設定することが重要です。

<訓練の対象とする連携目的・訓練目標>

自社の課題認識に照らして、導入編の『食品産業事業者の事業継続力向上の道筋』に記載した確認事項から、重要と考える連携目標を選択しましょう。その上で、具体的な訓練目標を設定しましょう。訓練目標は、終了後に検証できるような、具体的なものが望ましいでしょう。

<訓練参加者・連携主体>

連携目標に合わせて訓練参加者を集めます。

企業間には平時の取引上の関係や競合関係が存在し、連携の実現は容易ではありません。緊急時における連携が双方にとって合理的であることを確認した上で、WIN-WINの関係を模索するような建設的な議論を行きましょう。

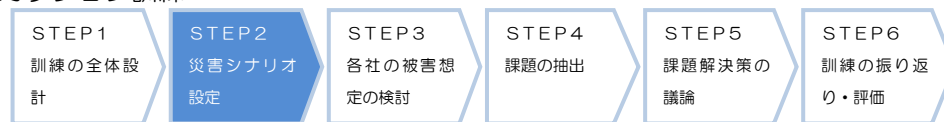
まずは情報共有の方法を確認するなど、議論しやすい内容から入っていくと良いでしょう。

なお、商圏が異なるなど、同業種であっても平時から競合となり難い企業間では、議論は行いやすくなります。

同業種で業種統ルール等を議論するなど、競合となりやすい企業間で訓練をする場合は、架空の企業を設定して、訓練をすることも可能です。（事例編の同業種事業者間の連携訓練事例）その場合は、具体的かつ詳細に事業者を想定し、企業の課題をイメージしやすくすることが必要です。

また、他社が訓練に参加しなくても、自社のメンバーが他社の役割を担うこととして訓練に参加したり、他社の考えや動きを想定することで、他社との連携を想定した訓練を実施することが

ディスカッション訓練



可能です（前ページの②の場合）。

関係する全ての部署や事業者・機関を訓練参加者とする場合と、対象を絞る場合の両方があります。実際に集まる参加者に応じて、テーマを再設定・変更することも検討しましょう。

目的と訓練目標、訓練参加者の組み合わせの例として、以下が考えられます。目的と訓練目標は、目標を達成すると目的が達成できるような構造にすると、ステップアップの道筋がわかりやすくなるでしょう。特に、地域内の連携を考える際には、地域内の全体的な調整については自治体为中心的な役割を果たしますので、自治体ともよく相談すると良いでしょう。

目的	訓練目標	訓練参加者
1. 通常のサプライチェーンを途絶させないために必要となる連携事項の確認	☐ 緊急時の情報共有方法の確認 ☐ 緊急時の受発注・決済方法の確認	● C 社の取引先事業者
2. 地域が被災した際に相互に支援が可能な事項	☐ 緊急時の資源（拠点・設備等）の相互融通の必要性に関する意識共有 ☐ 災害物資に係る製品や供給先の分担の必要性に関する意識共有	● C 社と同一地域内企業（業種は問わない） ● C 社の所在地の自治体
3. 業界全体で足並みを揃えるべき事項のアイディア出し	☐ 緊急時の情報共有方法の確認 ☐ 緊急時の製品の仕様変更（業界統一ルール）の検討 ☐ 災害物資に係る製品や供給先の分担方法の検討	● C 社が加入している業界団体 ● 同業種企業（業界団体の参加企業）



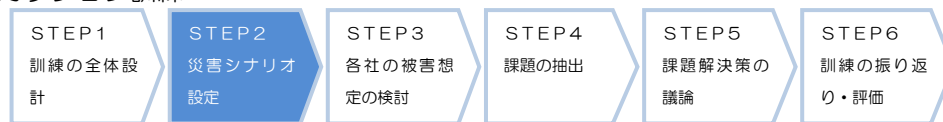
訓練企画・実施のポイント

議論のレベルは連携主体と連携テーマに応じて様々です。例えば、取引先事業者との連携については、各社の BCP 策定の一環として相互に確認や検討を進めてきたところも多いでしょう。その場合、連携イメージを具体化するような訓練になるでしょう。

一方、同業種事業者間や地域内事業者間の連携に関しては、連携について初めて議論するような状況も多いことでしょう。そのような場合は、まずは連携の必要性や有効性を判断する、連携のアイディア出しを行う、というレベルで訓練に取り組むのが良いでしょう。

なお、ディスカッション訓練を実施することにより、緊急時における各社の対応や課題を相互に確認することができるため、連携の一形態である「平時の情報共有」という目的は自ずと達成されることになります。

ディスカッション訓練



検討例

表 訓練テーマ・訓練参加者（中心企業が小売・販売業 C 社）

訓練目的	訓練参加者
A 社が製造している商品 X（賞味期限 1 週間）を販売し続けるために必要となる連携事項	A 社（製造加工業） B 社（卸業） C 社（小売・販売業）

③訓練事務局の設置

訓練参加企業が決まったら、各社を取りまとめて準備・実施を行う訓練事務局を設定しましょう。訓練事務局のメンバーは、訓練参加企業 1 社につき 1～2 名程度から構成するのが良いでしょう。

④日時と場所の設定

訓練参加者が決定したら、訓練の実施日時、訓練会場を設定します。

訓練実施日時は、訓練参加者の都合を踏まえて設定します。訓練会場は、訓練参加者の人数、規模に応じたスペースを確保する必要があります。ディスカッション訓練は、関係者で議論する形式であるため、関係者が一堂に会することができる場所（会議室等）を確保すると良いでしょう。



訓練企画・実施のポイント

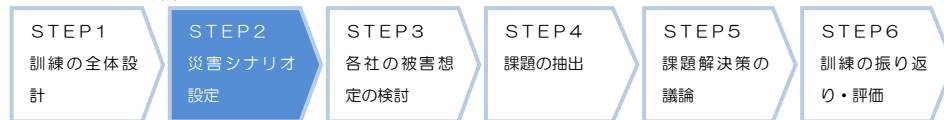
ディスカッション訓練は、当日の議論が中心であり、訓練の事前準備にあまり時間を要する必要がないため、目的とする訓練のレベルにもよりますが、例えば、2 週間後に実施というスケジュールでも十分に対応が可能です。

特に、異業種を巻き込む場合は、当該業界に関連するイベントの日、行事などは避けなければなりません。また、自社訓練と連動させて実施するなど効果的な実施を考えると良いでしょう。

⑤訓練当日プログラムの設定

訓練当日のプログラムを作成します。訓練の中心はディスカッションであるため、丸一日以上かかることはありません。午後半日（4 時間程度）で実施することが一般的です。

ディスカッション訓練



検討例

ここでは、訓練当日の4時間程度で実施することを仮定しています。

表 訓練プログラムの例

時間	実施内容
13:00～13:15	オリエンテーション（中心企業から趣旨説明等）
13:15～14:15	STEP4 課題の抽出
14:15～14:30	休憩
14:30～16:00	STEP5 課題解決策の議論 ※途中に適宜休憩を設定
16:00～16:30	アンケート記入、クロージング ※STEP6を含む

⑥必要な資料・備品の準備

当日の運営が円滑に進むよう、訓練に必要な備品を準備しましょう。一般的に必要な備品は以下のものが考えられます。

表 必要な備品の例

- ・訓練資料：オリエンテーション資料、検討課題資料、参考資料
- ・議論を補助する備品：各種計画、地図、緊急時連絡網
- ・議論を記録するための備品：模造紙、付箋紙、PC、プロジェクター、カメラ など



訓練企画・実施のポイント

ディスカッション訓練は、自由闊達に議論することが重要です。パソコンに入力しつつ進めていく方法も良いのですが、あえて付箋や模造紙を使って議論を書き出すなど、ディスカッションが活発になるような工夫をすると良いでしょう。

検討例

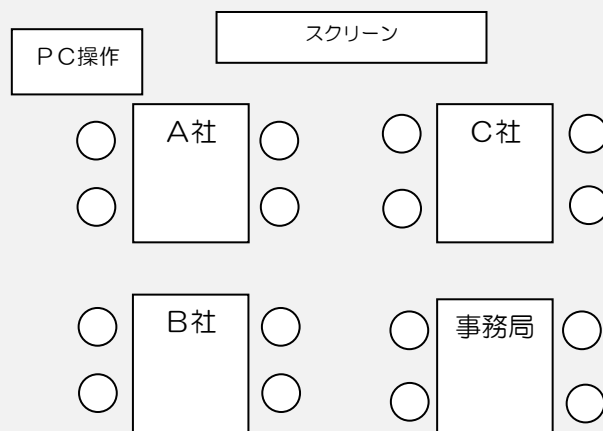
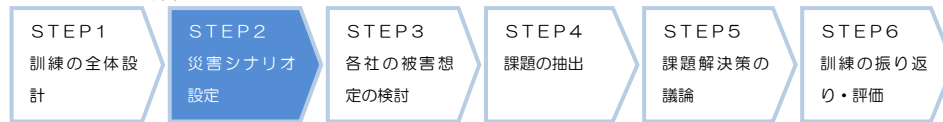


図 会場レイアウト



STEP 2 災害シナリオ設定

検討の前提とする災害シナリオ（ハザード、発生条件、ハザード発生による外的被害状況等）を設定します。

①災害の種類の設定

検討の前提とする災害の種類を設定します。

想定する災害の種類としては、地震、火山噴火、水害など自然災害のほか、新型インフルエンザ等の新型感染症が考えられます。



訓練企画・実施のポイント

災害の種類は、自社の業務継続に最も影響を与えると考えられる災害等を選択しましょう。また、過去に発生した災害などで、参加者が共通で理解できる自社や他社の災害があれば、事例として参考にしましょう。特に思い浮かばない場合には、震度6強以上の地震が発生することを想定しましょう。我が国に立地する企業であれば、地震災害の影響を想定しないわけにはいきません。

②災害の発生日時の選定

災害の発生日時を設定します。日時の設定ケースとしては、例えば、「平日／日中」「平日／夜間」「休日日中」「休日夜間」の組み合わせが考えられます。

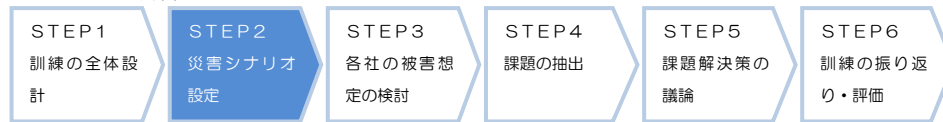
食品の特性により出荷が増える時期や、原材料の調達が集中的に必要な時期など、季節によって業務内容が大きく異なることもあるでしょう。その場合、災害が起こったら、特に混乱が生じる可能性の高い時期を設定すると良いでしょう。

食品は温度管理が必要なものも多いことから、設定する時期は重要です。



訓練企画・実施のポイント

具体的な局面を想定した議論を行う場合は、具体的な災害等を選択します。同時に、どのケースにおいてどのような問題点が生じるかを別途確認しておくことも重要です。



③外的被害状況の設定

① 設定した災害を前提に、各地域のハザード（地震の場合は震度分布、新型インフルエンザの場合は時間ごとの感染状況等）、ライフライン被害（電力、ガス、水道等）、情報通信（電話、インターネット等）、交通（道路、鉄道等）などの外的被害状況を設定します。

また、被害状況を設定する際には、「発災直後」「3時間後」「6時間後」「12時間後」「24時間後」「72時間後」といったようにいくつかの段階を設定しましょう。

被害状況等の情報は、国や自治体のホームページ上で「被害想定」や「ハザードマップ」という形で公表されていますので、資料を作成する際には参考にしてください。

これまでの大規模災害時には、いずれも物流網が麻痺し、食品が被災地に届けられない事態が発生しました。また、被災地で避難所が開設され、通常では配送していない場所に救援物資を届けなければならない事態も発生することから、緊急時における道路に関する被害状況の把握は非常に重要です。



訓練企画・実施のポイント

外的被害状況の設定にあたっては、訓練に参加する企業が自社の被害を想定できる内容、議論に必要となる内容となるように留意します。

検討例

表 被害状況の設定（震度6強を観測した地点）

		発災直後	12時間後	72時間後
ライフライン被害	外部電源	供給停止	一部復旧	復旧
	ガス	外部からの供給は停止	外部からの供給は停止	一部復旧
	水道	使用不可	一部復旧	一部復旧
情報通信	電話	外部から電力が供給されている場合には使用不可	通話制限	復旧
	インターネット		利用制限	復旧
交通	道路	一部道路が通行不能	一部道路が通行不能	一部道路が通行不能
	鉄道	運転見合わせ	一部区間は不通	一部区間は不通
	航空	利用不可	一部区間は欠航	一部区間は欠航

ディスカッション訓練



STEP 3 各社での被害想定定の検討

訓練テーマの設定及び災害シナリオの設定が終わった後には、各社で被害想定を行います。

なお、本解説ではSTEP3は訓練準備として位置付けていますが、訓練当日の時間次第では、ここから訓練を実施することも可能です。

①自社の被害想定定の作成

STEP2で作成した災害シナリオをもとに、訓練に参加する各企業が、それぞれ自社の被害想定を検討します。

ここでは工場設備や本社の機材の被害だけでなく、倉庫や在庫の被害等も想定します。例えば、東日本大震災時には多くの自動倉庫が被災し、復旧に数か月を要する事態が発生しました。また、特定の技能を持つ人が出社しなければ止まってしまう業務や、特定の原材料がなければ製造できないラインなどを特定することも重要です。

可能であれば、事前に参加者へのヒアリング等を行い、各自の問題意識を確認した上で、被害想定を策定するなどの工夫を行うことも、当日のディスカッションを活発にする上で、有効です。



訓練企画・実施のポイント

被害想定を作成する際は本社のみならず事業を継続するために必要な拠点すべてを対象としましょう。また、ライフラインなどの外的な被害状況を踏まえ、自社の業務資源（例えば、人、物、情報などの被害状況）への影響を整理しましょう。例えば、停電により、「POSレジが停止する」「冷蔵・冷凍ケースが停止する」などの整理が必要です。

ディスカッション訓練



検討例

表 自社の被害想定（小売・販売業C社、平日日中）

最大震度		震度6強	
津波・火災・液状化等		影響なし。ただし、液状化による、周辺での噴砂発生	
従業員		15名が出勤中、半数以上の従業員が負傷	
情報資源		パソコン等の機器類が破損、利用不可	
建物		影響なし	使用可能
ライフライン	電力	停電	照明停止 POSレジ停止 冷蔵・冷凍ケース停止 受発注システム停止
	ガス	影響なし	
	水道	断水	水冷式冷蔵・冷凍ケース停止
情報通信	固定電話	停止	外部との連絡不可
	携帯電話	停止	外部との連絡不可
	インターネット	メール利用不可。PC自体もバッテリー稼働時間内の使用。その後、停電により使用不可。	
交通	道路	通行困難	一部商品の納品停止
	鉄道	運行停止	一部商品の納品停止
	航空	運航停止	一部商品の納品停止
商品A		被害なし（自社ストック300個）	

②他社・他機関への期待事項の整理

自社の被害想定を踏まえ、連携先の企業あるいは外部に対して緊急時に期待する事項を、訓練に参加する各企業がそれぞれ整理します。自社のみで訓練を行う場合は、他社・他機関からの期待が予想される事項を整理しておきましょう。



訓練企画・実施のポイント

他社・他組織へ期待する事項については、訓練時のディスカッションの際の重要なポイントとなります。自社の被害状況や、以下の点を踏まえて検討しましょう。

- ・依頼先ごとに整理する。
- ・「何を」「いつ」「どのように」して欲しいかを明示する。

ディスカッション訓練



検討例

表 他社・他機関への期待事項（小売・販売業者 C 社の場合）

依頼先	期待事項		
	何を	いつ	どのように
A 社 （製造加工業）	商品 X を	B 社を通じて納品してもらえない場合は	A 社から直接納品して欲しい
B 社 （卸業）	商品 X を	発災直後から	毎日●ケース納品して欲しい
	商品 X を	納品できない場合は	類似の商品を●ケース納品して欲しい
	受発注を	システムが機能しない場合は	他の方法で出来るようにして欲しい

③緊急時の他社・他機関への連絡方法の整理

緊急時における他社・他機関への連絡方法について取りまとめます。電話・メールなどが会社もしくは自宅・個人のものなのか、わかるように記載しておきましょう。



訓練企画・実施のポイント

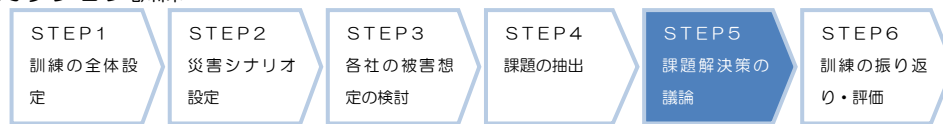
緊急時の連絡先の共有なども訓練成果の一つと考え、訓練の機会を通じて共有化を進めていきましょう。また、連絡先が変更になった場合には、その都度、更新するなど常に最新のものを共有するようにしましょう。

連絡先を複数共有することや、平時の通信手段が遮断された場合の連絡方法（例えば、MCA 無線、衛星携帯電話、PHS 等の代替通信、直接訪問するなど）を取り決めておくことも重要です。なお、連絡先には個人情報も含まれる場合もあるため、他社等に提示する際は、取り扱いに十分な注意が必要です。

検討例

表 情報発信先（小売・販売業者 C 社の場合）

	担当者	部署	連絡手段	連絡先	連絡事項	備考
A 社	千代田太郎		固定電話（自宅） 携帯電話（個人用） 携帯メール（個人用）	03-XXXX-XXXX 090-XXXX-XXXX@...ne.jp	・自社の被害状況 ・事業再開の目的	・千代田氏と連絡が取れない場合は、港氏に連絡 ・電話・メールとともにつながらない場合は、A 社が B 社を直接訪問
	港 花子		携帯電話（個人用） 携帯メール（個人用）	090-XXXX-XXXX@...ne.jp		
B 社						
C 社						



STEP4 課題の抽出

STEP3で整理した、各社が他社・他組織に対して期待する事項も共有し、その実施にあたっての課題について議論を進めます。議論を行う際には、ファシリテーター（進行役）を置くことで円滑に進めることが可能です。ファシリテーターは、特定の一社や個人の意見が優先されないよう、中立な立場を保つことが重要です。

①災害シナリオの再確認

まずは各社が共通に検討した災害シナリオについて全体像を再確認します。企業間でシナリオについて共通認識を持っているか、念のため確認しておくとい良いでしょう。

②他社への期待の共有と対応可能性の検討

STEP3で各社が整理した他社・他組織に対して期待する事項について、参加者全員で共有します。その後、STEP3で検討した自社の被害想定に照らして、自社に対する期待に対応可能かどうかを検討しましょう。自社のみで訓練を行う場合は、STEP3で、他社・他機関からの期待が予想される事項として整理したもののに対して、対応可能かどうかを検討しましょう。

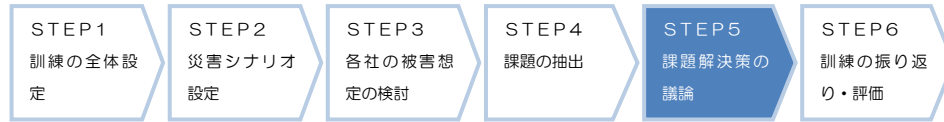
自社に対する期待に対応可能かどうかを考えるとときには、各社に対する期待事項を付箋に記載し、時系列で整理すると、緊急時の対応の全体像が把握しやすく、対応可能性を検討しやすくなるでしょう。

検討例

表 各社に対する期待の整理

	A社への期待事項	B社への期待事項	C社への期待事項
発災直後			
3時間後	B社からの期待事項	C社からの期待事項	
6時間後			A社からの期待事項
12時間後		A社からの期待事項	
24時間後	C社からの期待事項		B社からの期待事項
72時間後			

ディスカッション訓練



訓練企画・実施のポイント

対応の実現可能性を考える際には、自社だけでは対応が難しくても、訓練に参加している他社の協力があれば実現する事項があれば、「・・・であれば可能」といったように、**あわせて記載**しましょう。

検討例

表 他社の期待に応える実現の可能性（卸業 B 社の場合）

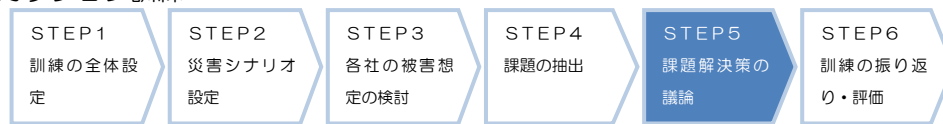
依頼元	依頼元からの期待事項			対応の実現可能性
	何を	いつ	どのように	
A 社 (製造加工業)	商品 X を	発災直後から	通常 4 種類のサイズのもの を納品しているが、1～2 種類 のみ納品とさせて欲しい	<u>納入先の C 社の同意 があれば可能</u>
	商品 X を	発災直後から	通常より簡易なパッケージ とさせて欲しい	<u>納入先の C 社の同意 があれば可能</u>
C 社 (小売・販売業)	商品 X を	発災直後から	毎日最低●ケース納品して 欲しい	他社からの注文も殺 到すると考えられ、現 時点で C 社に対して ●ケース納品する とは現時点で明言でき ない
	受発注を	停電によりシステムが機能しない場合は	他の方法で出来るようにして 欲しい	電話もしくはFAXで 対応する

③課題の抽出と解決のためのアイデア出し

② 各社が検討した自社に対する期待事項への対応の実現可能性についてそれぞれ発表し、参加者で共有します。これにより、期待に応えられる事項／応えられない事項が明らかになります。期待に応えられない事項があることで、サプライチェーンにどのような課題が生じるかを明らかにしましょう。自社のみで訓練を行う場合も同様に、自社で設定した他社からの期待に対してそれぞれ検討しましょう。

なお、製造加工業者、卸業者であれば、複数の小売業者と取引を行っていることから、訓練に参加していない他社からの要望にも応える必要があるでしょう。そのため、互いの事業継続方針に関わる事項の議論が難しい場合は深掘りせず、事業継続方針以外の事項についての議論を中心に行うと良いでしょう。

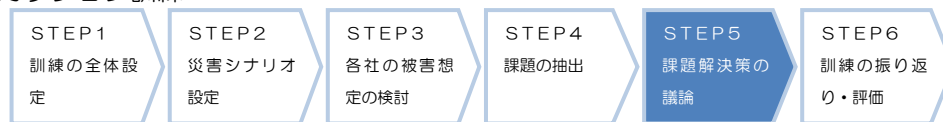
ディスカッション訓練



検討例

表 課題の抽出

整理の視点	課題の抽出例
各社の被害概要を比較することで分かること	1. 製造加工業 A 社、卸業 B 社ともに情報資源の利用ができず、電話/インターネットによる連絡がとれない可能性が高く、通常の受発注ができない可能性が高い。 2. 小売業 C 社には商品のストックがほとんどない。また、卸業 B 社は重機が利用できないため、卸業 B 社から小売業 C 社にすぐに納品ができず、早期に商品 X が欠品するおそれがある。
各社の他社・外部へ期待する内容を比較することで分かること	1. 商品 X について、平常時と同レベルの種類・パッケージのものを販売しようとする、供給が大きく遅れる 2. 小売業 C 社は発災 3 時間後には業務を再開する予定であるが、製造加工業 A 社、卸業 B 社が発災 12 時間は業務を停止するため、商品 X が欠品するおそれがある。 3. 卸業 B 社も重機が利用できない可能性が高く、製造加工業 A 社の X 物流センターに重機を搬送できないため、X 物流センターにあるストックを運び出せない可能性が高い。 4. 卸業 B 社が物流を委託している L 社は、製造加工業 A 社の Y 物流センターに行ったことがないため、Y 物流センターにあるストックを運び出せない可能性がある。
その他気づき事項	1. 小売業 C 社は、製造加工業 A 社の連絡先として電話、メールしか把握していないため、小売業 C 社から製造加工業 A 社に連絡がとれない可能性が高い。 2. 卸業 B 社から小売業 C 社へ納品する道路の一部区間が緊急交通路に指定されているため、商品の輸送に支障をきたすおそれがある。 3. 製造加工業 A 社の Y 物流センターから卸業 B 社への搬送経路上に埋立地があるため、液状化が起こった場合には、商品の輸送に支障をきたすおそれがある。 4. 夏場に発災すると、商品 X の温度管理が難しくなる。 5. 商品 X の賞味期限が短いため、各社ともに大量のストックを持つことは難しい。



訓練企画・実施のポイント

各社によって緊急時のニーズは異なるため、課題の抽出にあたっては各社のニーズを共有した上で、検討することが効果的です。以下の留意点を踏まえて、アイデア出しを行いましょう。

- ・実現可能性は考慮しない。
- ・アイデアを最低３つ出すことを目標とする。

検討例

表 課題と解決のためのアイデア

課題	解決のためのアイデア
商品 X について、平常時と同レベルの種類・パッケージのものを販売しようとする、供給が大きく遅れる	a) 商品サイズを１種類とする b) 商品のパッケージを簡易化する c) 各社が商品 X のストックを増やす
停電時には、各社の受発注システムが停止することから、通常通りの受発注が行えない	
夏場に発災すると、商品 X の温度管理が難しくなる	

④最も重要な課題の抽出と共通目標の設定

③の結果をもとに、参加者全体で最も重要な課題を抽出し、それを解決することで実現する緊急時の事業継続に関する共通目標を設定しましょう。

共通目標として特定の製品の供給の継続を掲げる場合は、被災地への救援物資としてニーズが高まるものや、非被災地であっても供給の継続の必要性が高いものを選ぶと良いでしょう。

訓練企画・実施のポイント

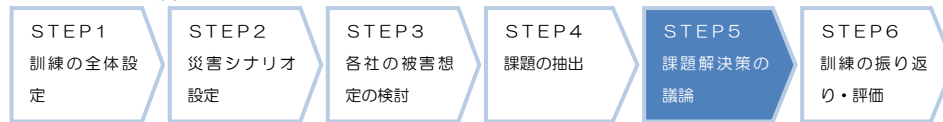
緊急時の事業継続に関する共通目標の設定の際には、以下の点に留意します。

- ・訓練に参加している企業が、相互に合意できる内容とする。
- ・災害時の社会の要求レベル、消費者の立場を考慮する。

検討例

表 緊急時の事業継続に関する最も重要な課題と共通目標

最も重要な課題	目標（課題解決により実現したいこと）
商品 X について、平常時と同レベルの種類・パッケージのものを販売しようとする、供給が大きく遅れる	発災直後から、商品 X の販売を小売・販売業 C 社で途切れることなく販売を継続する



STEP 5 課題解決策の検討

STEP 4で抽出した最も重要な課題の解決策について、各社の考えを共有して参加者全員にとって実現可能な解決策を検討し、それをルール化するためのアクションプランの作成につなげます。

①課題解決策の検討

STEP 4で抽出した最も重要な課題に対して、その解決策を実現するためにかかる費用、期間、その解決策を取ることで課題解決にどのくらい効果があるかを、参加者全体で検討しましょう。

費用、期間、効果、優先度については、以下の3段階で評価すると良いでしょう。

費用	期間	効果	優先度
○：あまりかからない △：ややかかる ×：多くかかる	○：あまりかからない △：ややかかる ×：長くかかる	○：大きい △：ある程度ある ×：小さい	○：高い △：比較的高い ×：低い



訓練企画・実施のポイント

解決策の実現にかかる費用や期間と、得られる効果のバランスを考慮して、優先的に取るべき解決策を選定しましょう。

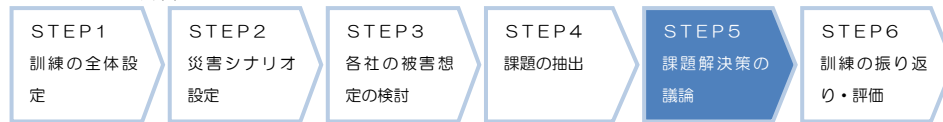
ある参加企業が「実現可能性が低い」と考える解決策であっても、他の参加企業が何らかの協力することで、実現可能性が高まることも考えられます。全体最適化を念頭に、他の参加企業に対して協力できることを前向きに検討してみましょう。

検討例

表 解決策の評価

課題	商品Xについて、平常時と同レベルの種類・パッケージのものを販売しようとする、供給が大きく遅れる			
解決策	費用	期間	効果	優先度
a) 商品サイズを1種類とする	○	○	△	○
b) 商品のパッケージを簡易化する	△	△	○	△
c) 各社が商品Xのストックを増やす	×	×	△	×

ディスカッション訓練



②アクションプランの策定

合意した課題解決のための取組について、いつまでに、誰が、何をするのかを取りまとめたアクションプランを策定します。



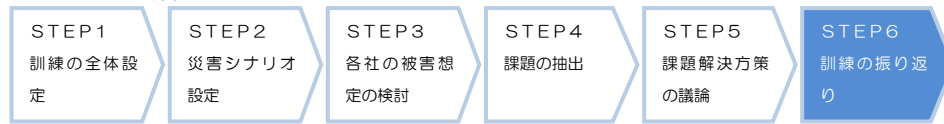
訓練企画・実施のポイント

アクションプランの策定にあたっては、平時と緊急時に分けて整理することが効果的です。

検討例

表 課題解決のためのアクションプラン

課題	商品 X について、平常時と同レベルの種類・パッケージのものを販売しようとする、供給が大きく遅れる			
解決策	緊急時は、商品 X のサイズを 1 種類のみとする			
いつ	誰が	どうする	いつまでに	
平常時に	C 社が	緊急時に最も納品して欲しい商品 X のサイズを検討する	1 週間後	
緊急時に	A 社が	被災状況に応じて、製造する商品 X のサイズを 1 種類とする	-	
緊急時に	B 社が		...	



STEP6 訓練の振り返り・評価

訓練を実施したらそれで終わりではありません。訓練の終了後には、訓練の評価を行います。

①訓練の評価

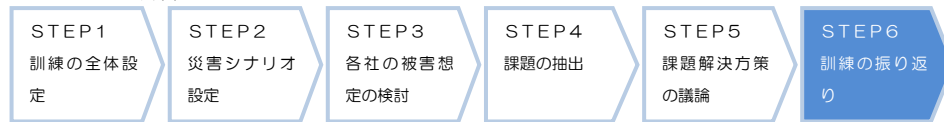
議論が終わったあとは、以下のような方法で議論の振り返り、評価を行います。訓練の評価は、訓練中の訓練参加者のパフォーマンスや能力を評価するというものではありません。したがって、訓練の評価は、訓練の設計時に設定した目標に対する達成度の評価を中心に行います。

訓練時に設定した目標が達成できていれば、次に訓練を企画する際に、次のステップに進むことができますが、目標が達成できなければ、もう一度同じ目標で、訓練を実施することが考えられます。

表 訓練目的の達成に関するアンケート

[訓練目標1] 緊急時の情報共有方法の確認			
[質問] 今回の訓練で、[目標1] 緊急時の情報共有方法の確認は達成できたと思いますか？ (○は1つ)			
1.十分達成できた	2.概ね達成できた	3.あまり達成できなかった	4.全く達成できなかった
[質問] 「3.あまり達成できなかった」「4.全く達成できなかった」と回答した方にお伺いします。達成できなかったことを具体的に記載してください。(自由記述)			
[訓練目標2] 緊急時の製品仕様変更(業界統一ルール)の必要性に関する意識共有			
[質問] 今回の訓練で、[目標2] 緊急時の製品仕様変更(業界統一ルール)の必要性に関する意識共有は達成できたと思いますか？(○は1つ)			
1.十分達成できた	2.概ね達成できた	3.あまり達成できなかった	4.全く達成できなかった
[質問] 「3.あまり達成できなかった」「4.全く達成できなかった」と回答した方にお伺いします。達成できなかったことを具体的に記載してください。(自由記述)			
[質問] 今後訓練で検討してみたいテーマがあれば、具体的に記載してください。(自由記述)			

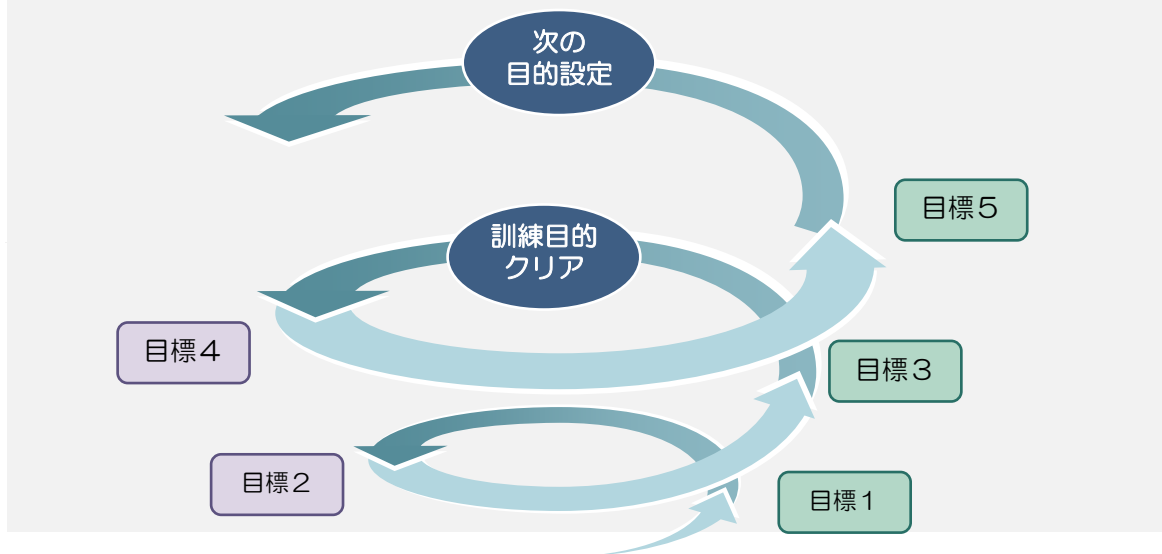
ディスカッション訓練



例えば、訓練設計時に「緊急時の製品仕様変更（業界統一ルール）の必要性に関する意識共有」を目標に設定した場合、大部分の参加者が「達成できた」という評価であれば、次の目標として緊急時の製品仕様変更のルールについて具体的に議論することが適切です。

しかし、まだその必要性について意識共有できていないようであれば、再度、意識共有の訓練を行うことが適切でしょう。

設定した目標のうち、達成できなかったものがクリアできなかった場合、再度、同様の目標で訓練を行うことも考えられます。



②参加者のアンケート

また、アンケート等を行うことによって、訓練中のディスカッションでは聞き出せなかった個人的な意見も含めて収集しておきましょう。また、訓練を継続的に実施していくためにも、ディスカッション訓練の実施方法が妥当だったかどうか、次回の訓練に向けた改善点などを参加者で振り返っておきましょう。

質問例

〔質問〕 今回の訓練で、当初に設定した目的は達成できたと思いますか？（選択肢）

〔更問〕 達成できなかったとしたら、どのような点に問題があると思いますか。具体的に記載してください（自由記述）

〔質問〕 今回の、訓練の時間はいかがでしたか？（選択肢）

〔更問〕 訓練の進行で問題があると感じた点があれば、具体的に記載してください。（自由記述）

参考 ディスカッション訓練への取組モデル

ディスカッション訓練への取組の一例をモデルとして示します。

「製造・加工業A社と小売業B社の連携課題抽出」訓練 (A社1社によるディスカッション訓練)

●目的

製パン業者A社は災害時の商品供給について、通常取引先であるコンビニB社とのサプライチェーンを維持するためのBCPの検討に入った。これまでA社・B社間の災害時の取決めについてはA社単独でも検討したことがない。そこで、A社単独で災害時のA社・B社間の商品供給に関して課題抽出を行う。

●訓練参加者（プレイヤー）

- ・製パン業者（A社）（※コンビニチェーンB社の対応は想定）

●訓練の仕掛け

A社ではBCPの作成を担当者数名で進めているが、B社との取引に関係する各部門の担当者（B社営業担当、工場長、物流担当、経理担当等）を交えて、B社との災害時の取引について課題抽出の議論を行うものとした。現時点ではB社の対応は想定となるため、B社から事前に得ている情報に加え、コンビニチェーンの一般的な災害時の対応についてインターネットの事例を参考に想定するものとした。

●訓練の結果

- ・B社自体の被災によるB社からの発注量低下の可能性への気づき
- ・自治体からの緊急物資（パン）提供要請が出される可能性への気づき 等

●アクション

- ・B社のBCPと災害時の事業継続方針等の確認
- ・B社との共同訓練の実施 等

●訓練の効果

B社との連携に関する基本的な問題点をA社内部で整理しておくことにより、B社との連携の議論を円滑に行うことができた。また、B社が抱える問題点を先回りして整理しておくことにより、2社間の議論において信頼感を得ることにつながった。最終的には、2社間の取決めとして、優先品目・数量のリスト化を行うとともに、A社はB社への納入量も考慮したうえで、自治体との協定を締結することができた。

「製造・加工業 C 社、D 社の連携課題抽出」訓練
(2社のディスカッション訓練)

●目的

清涼飲料水の製造業者 E 社では、災害時に普段取引のある原材料・資材供給業者が被災することで原料・資材の調達ができなくなり、取引先の卸業者や小売・販売業者に商品を提供できなくなることに問題意識を持っていた。同業種企業との連携としてどのような事項が可能であるかアイデア出しを行う。

●訓練参加者（プレイヤー）

- ・清涼飲料水の製造業者（C 社、D 社）

●訓練の仕掛け

C 社及び D 社の連携として、製造の側面と販売の側面での連携が考えられたことから、C 社及び D 社から原料・資材の調達担当、工場担当、営業担当がそれぞれ参加し、どのような連携が可能か議論を行うものとした。

なお、議論のファシリテーターは、C 社、D 社から 1 人ずつ、計 2 名が担当した。両者からファシリテーターを出すことで、一方の意見が重視されないよう考慮した。

●訓練の結果

- ・C 社、D 社の連携が有効な事項の抽出
- ・C 社、D 社以外に連携が必要な関係者（原料・資材供給業者、物流業者）の洗い出し等

●アクション

- ・最も重要な連携と位置づけられる資材の融通について具体的な連携方策の検討
- ・C 社、D 社以外関係者も交えた連携方策の検討、訓練の実施 等

●訓練の効果

同業者間の連携としていくつか方策が考えられたが、C 社、D 社の地理的な関係、商品ラインナップや取引先などを考慮して、最も重要な連携方策として「資材の融通」を抽出し、融通する資材やその分量、タイミングなどの具体的な取決めを締結した。

また、同業者のみならず、サプライチェーンの上下に位置する企業との連携が不可欠であることがわかり、それらの企業との連携についても検討を始めることができるようになった。

「小売業 E 社、F 社、自治体 G の連携課題抽出」訓練
(3社のディスカッション訓練)

●目的

地域内に複数の店舗を経営する小売業者 E 社、F 社は、災害時の物資供給について、自治体 G との協定を締結する運びとなっている。しかしながら、E 社と F 社の分担に関しては具体的な話し合いができていない状況である。そこで、自治体 G との実効的な協定内容を検討するため、自治体 G を含めた E 社・F 社間の連携課題抽出訓練を実施する。

●訓練参加者（プレイヤー）

- ・小売業者（E 社、F 社）
- ・自治体 G

●訓練の仕掛け

地域内の小売 2 社で自治体 G への物資供給の品目の分担が可能かどうか、可能な場合はどのような分担が妥当かについて議論するものとした。品目分担の是非については、各社にとってのメリット・デメリットを議論した。

●訓練の結果

- ・自治体 G が期待する物資・数量に対して、2 社間協力の必要性に関する気づき
- ・各社の店頭での販売のための流通とのバッティング

●アクション

- ・分担品目と数量の合意、リスト化
- ・E 社・F 社と自治体 G の災害協力協定の締結

●訓練の効果

平時において商圈が重なる E 社と F 社であったが、自治体 G を中心とした議論を行うことにより災害時の協力体制に関する議論を前に進めることができた。災害時の連携内容に関しては、各社の店舗への販売のための流通確保を前提に、避難所への物資供給という非競争領域における物資の品目の分担が可能との結論に至り、自治体との災害協力協定の締結に至った。

「業界団体 H 社、中小スーパー I 社、J 社、K 社の業務継続への連携活用」

訓練

（4 社のディスカッション訓練）

●目的

スーパーチェーンの業界団体 H 社では、会員企業を対象に BCP の研修等を行っていたが、災害時には個社の BCP のみでは、事業継続が難しいことの認識を持っていた。スーパー業界団体 H 社は災害時の事業継続の方策について、会員企業の商品供給方針について、相互連携の可能性を探る目的で検討に入っている。

●訓練参加者（プレイヤー）

- ・スーパー業界団体（H 社：会員企業 50 社）
- ・業界団体会員企業（中小スーパー：I 社、J 社、K 社）

●訓練の仕掛け

スーパー業界団体とその会員企業が、災害時の商品供給方針について、供給先との協定を締結するための議論を行う設定とする。

●訓練の結果

- ・災害時に必要物資供給を続けるためには、取扱品目をごく限定的にする必要があることの気づき
- ・まずは水（ペットボトル）卸売業者との議論を行い、順次、商品範囲を展開していくことが現実的であるという共通認識を得た

●アクション

- ・水卸売業者との災害時の情報共有方法、供給数量、運送方法、費用分担などを業界団体内で協議、文書化した。

●訓練の効果

災害時の物資供給について、業界団体が団結することで、具体的に供給先である卸売業者との協議が始まった。スーパー事業者にとっての事業継続が商品供給の有無にかかっていることの共通認識も高まり、個々の BCP も見直され、事業継続の実現可能性が高まった。