

【農林水産省 委託事業】



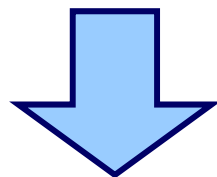
事業継続計画(BCP)策定セミナー

大規模災害の発生時でも事業を継続するために

NKSJ リスクマネジメント株式会社

本セミナーの目的

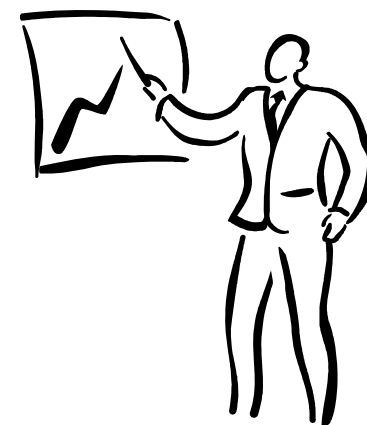
- 災害発生時における「事業継続の必要性」について理解を深めていただきます。
- 事業を継続させるための「事業継続計画(BCP)」の策定方法を習得していただきます。
- 「大規模地震」および「新型インフルエンザ」の二大災害について、具体的に“BCP”を作成していただきます。



食品産業事業者は、大規模災害発生時においても事業を継続し、安定的な食料品の供給を行うことで『社会的責任』を果たすことが期待されています。

本日の内容

I BCPとは.....	P4
II BCPの策定.....	P10
III 事業継続基本計画書.....	P12
IV 事業継続計画書(地震編).....	P18
V 事業継続計画書(新型インフルエンザ編)・・	P29
VI まとめ.....	P39
VII 参考資料.....	P42



I BCPとは

近年発生した危機について

地震

- ◇2004年 新潟県中越地震
- ◇2007年 新潟県中越沖地震、能登半島沖地震
- ◇2008年 岩手・宮城内陸地震
- ◇2009年 駿河湾の地震
- ◇2011年 東北地方太平洋沖地震

水害

- ◇2000年 東海豪雨
- ◇2004年 台風16号、18号、23号(観測史上最大の10個上陸)
- ◇2006年 長野・宮崎南部で集中豪雨(土砂災害・河川氾濫)
- ◇2008年 岡崎市で集中豪雨(河川氾濫・浸水被害)

感染症

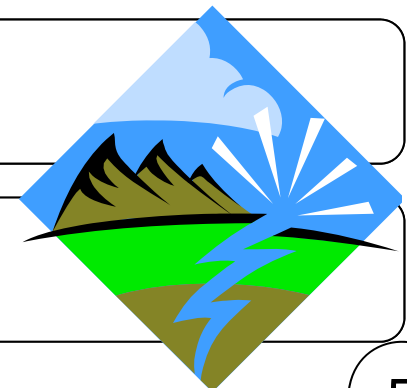
- ◇2003年 SARSアジアを中心に拡大
- ◇2003年 高病原性鳥インフルエンザ(H5N1型)が広い地域で断続的に確認
- ◇2009年 新型インフルエンザの発生(豚インフルエンザH1N1亜型)

火災・爆発

- ◇2003年 工場火災事故(大手鉄鋼メーカー)
- ◇2003年 工場火災事故(大手タイヤメーカー)
- ◇2007年 工場爆発事故(大手化学メーカー)

コンプライアンス

- ◇2006年 ガス瞬間湯沸かし器によるCO中毒
- ◇2007年 老舗料亭の賞味期限ラベル貼替、産地偽装
- ◇2008年 ウナギ加工会社、産地偽装



企業にとっての危機とは

地震

新潟県中越沖地震(2007年)

自動車部品メーカーが被災、地震発生後1週間に渡って生産停止となったため、自動車メーカー12社が生産停止し、13万台以上の製造に影響した。また自動車メーカーの生産停止によって、他の自動車部品メーカーも生産停止となった。

東北地方太平洋沖地震(2011年)

原材料不足とキャップメーカーの被災により供給不足に陥り、飲料の品薄要因になった。

水害

東海豪雨 (2000年)

豪雨の影響により新幹線、道路、空港などが停止し部品生産や輸送に支障がでたことから、工場の操業停止や店舗休業を余儀なくされた。

感染症

インフルエンザ(H1N1)2009 (2009年)

感染予防策対応における混乱(通勤時のマスクの着用指示や株主総会等の対応等)や、感染した従業員が2~3日休むような事態が続出したため、通常の業務がスムーズに運営できなくなった企業があった。

火災・爆発

大手化学メーカー工場爆発事故(2007年)

メチルセルロース製造プラントで爆発事故発生。他社に供給の肩代わりを依頼したが、調達はほぼ困難な情勢となった。国内医薬品の生産に影響が生じる恐れが増大し、厚生労働省では同種の誘導体製剤による代替医薬品製造ができるように緊急措置を一定期間認める方針の局長通知を出した。

コンプライアンス

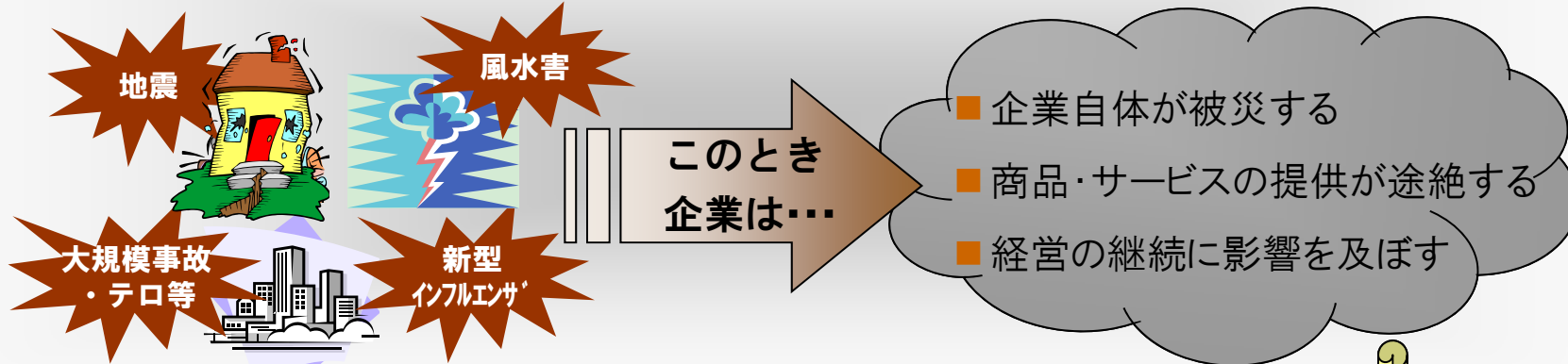
期限切れの原材料使用(2007年)

内部告発によって、社内規程に定めた期限を過ぎた材料を使用して製造・出荷していたことが判明。社内の報告書に不適切な表現があることも発覚し、企業倫理の欠如や隠蔽体質があることを追及された。

事業継続計画(BCP)の必要性

■ 社員の生命・身体、財産、社会経済活動などに支障を及ぼす可能性のある事象

自然災害、大規模事故、感染症・・・



<緊急時に求められること>

- ①迅速かつ的確な応急対策ができること
- ②優先すべき自社の機能を確保すること
- ③被害を最小限に抑えること

実現するためには・・・

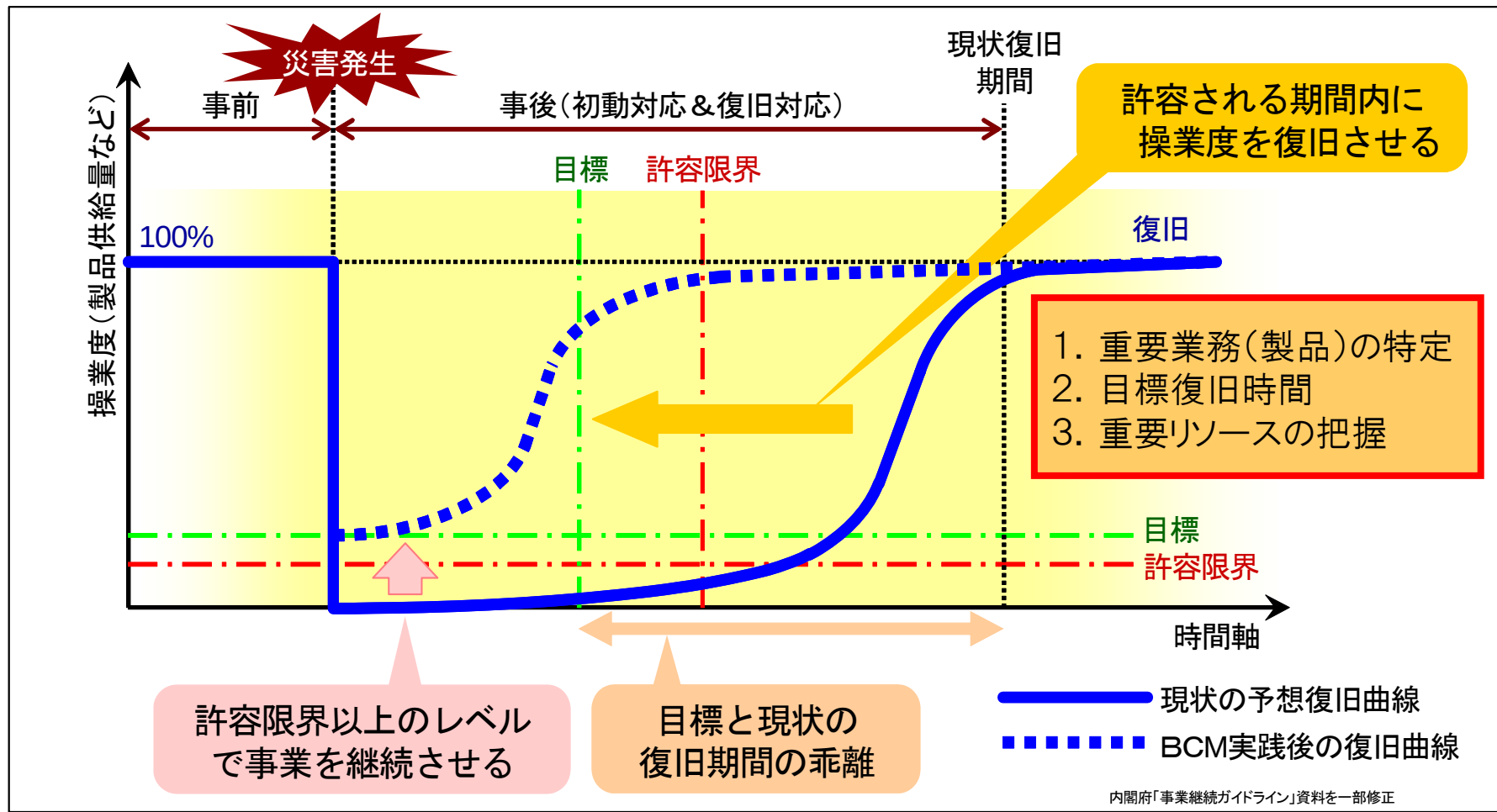
事業継続計画(Business Continuity Plan)*が必要！

※ 事業継続計画(BCP)

新型インフルエンザや大規模地震などの緊急事態が発生し、企業が重大な被害を受けた際にも、特定された重要な業務を中断させず、仮に中断したとしても目標復旧時間内に復旧させるための計画。

BCPとは

- どのくらい事業が中断しても許容されるか(許容限界)を見極め、重要業務の継続に不可欠で復旧の制約となりかねない重要な要素(ボトルネック)を洗い出し、復旧目標を掲げて重点的に対処すること。



従来の防災とBCPの取組みの特徴

- 従来の防災活動が被害の拡大防止等に留まるのに対し、BCPは全社の経営の観点から重要業務を選び、そこに経営資源を集中して継続・早期復旧を図る点が特徴です。

	従来の企業防災	BCP
視点	■ 人命の安全確保と物的被害の軽減が主目的 ■ 拠点レベルでの対策・対応 ■ 原因事象の抑制や拡大防止	■ <u>重要な業務</u>の継続・早期復旧【経営の観点、企業の経営戦略の観点】 ■ <u>企業およびサプライチェーン</u>全体を見据えた対策・対応 ■ 原因事象から<u>結果事象</u>へシフト
指標	■ 死傷者数 ■ 物的損害額	■ <u>目標復旧時間・復旧レベル</u> ■ <u>経営</u>ならびに<u>ステークホルダー</u>に及ぼす影響

Ⅱ BCPの策定

BCPの策定

■ 本日は以下の構成・流れで、BCPの策定プロセスを説明します。

I. 事業継続基本計画書

- ①基本方針等
- ②危機管理体制
- ③重要製品・業務
- (④教育・訓練)
- (⑤BCPの見直し)

II. 事業継続計画書(地震編)

- ①被害想定
- ②地震直後の初動対応
- ③事業継続対応
- ④重要業務継続のための対策
- ⑤地震発生後の対応の流れ

III. 事業継続計画書(新型インフルエンザ編)

- ①被害想定
- ②感染予防策
- ③新型インフルエンザ発生後の対応
- ④重要業務継続のための対策
- ⑤新型インフルエンザ発生後の対応の流れ

Ⅲ 事業継続基本計画書

基本方針の策定

【ひな型】：基-1

【記入例】：例-1

(1) 基本方針とは

- 事業者として、想定した災害(想定外の災害)に“どのような心構え”で取組むのかを具現化したもの。
- 災害時対応の“拠り所”となるもので、判断や行動に迷った際にはこの基本方針に立ち返る。

(具体的には・・・)

- ☑ 従業員および従業員家族お客様の人命を安全を確保する。
- ☑ 社会的に供給が望まれる製品・サービスに関しては、優先的に供給を継続する。
- ☑ 自社の経営を維持し、従業員の雇用を確保する。
- ☑ 自社の利益のみにこだわらず、地域と協調した対応を実施する。
- ☑ 火災の発生や感染拡大防止等、二次災害の発生を防ぐ。

自社としては、

- ◆ 何を守らなければならないのか？
- ◆ 何を果たさなければならないのか？

経営トップの意思を、利害関係者へ“明確に”発信する



危機管理体制の構築

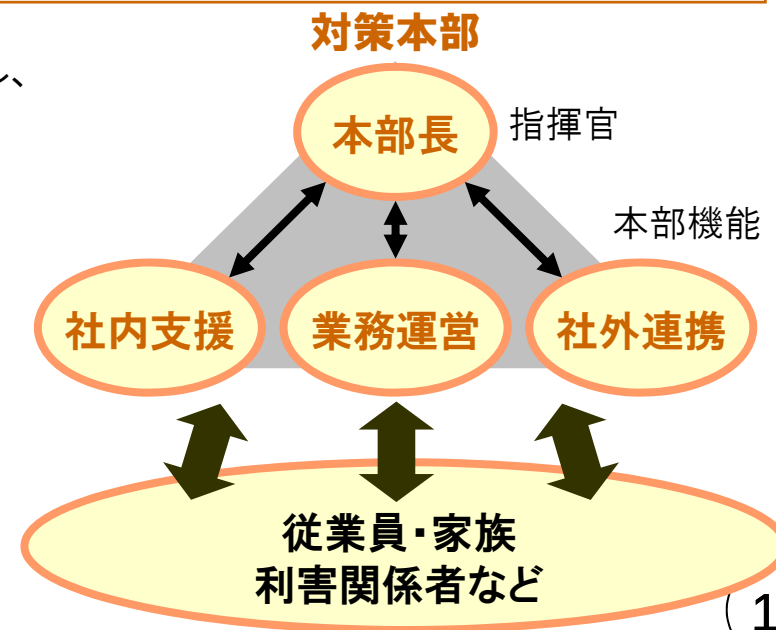
【ひな型】：基-2,3

(1) 危機管理体制のあるべき姿

- 危機の発生時に備えて、危機管理体制(=“**対策本部**”)を決めておく必要がある。
- 対策本部では、「**意思決定**」、「**役割**」、「**指示系統**」が明確に求められる。
- 迅速な対策本部の設置、適切な初動対応、不測の事態への意思決定など、**スピーディかつ適切・柔軟な対応**が自社の存続を左右する。

(2) 危機対策本部の体制・役割

- 対策本部では、“**本部長**”をトップとする体制を組織し、**機能ごとの役割**を明確に決める。
- 本部機能としては、「**社内支援**」、「**業務運営**」、「**社外連携**」の3つの機能が必要。
- 対策本部内、対策本部と従業員や家族、社外関係者との“**連携・情報共有**”を有効に機能させる。



重要製品・業務の選定①

【ひな型】：基-4

【記入例】：例-2

(1) 重要製品・業務の選定

- 大規模な災害などが発生した際にも、自社として優先的に復旧・継続すべき“重要製品・業務”を事前に選定しておく。
- 食品産業事業者として、次の観点を総合的に判断して定める。

◆ 社会的責任

◆ サプライチェーン(フードチェーン)の維持(顧客・取引先等への影響)

◆ 自社の財務への影響(自社の主力製品・商品またはサービス)

- 緊急事態発生時には、経営資源(ヒト・モノ・情報・資金等)が大幅に限定される。
⇒経営資源が一定期間にわたって一部が利用できなくなる事態を想定し、その事態が自社に与える影響を考慮(＝事業影響度分析)した上で、重要製品・業務を選定する。
- 企業の規模等によっては、顧客や市場の状況を把握している経営者の判断によって選ぶこともできる。

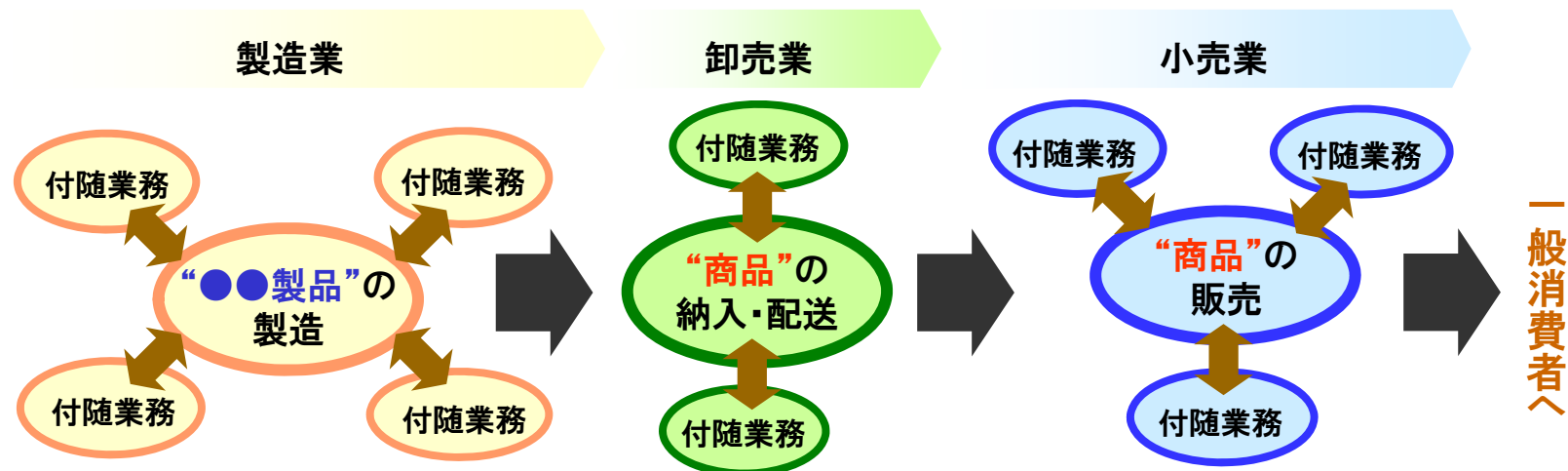
重要製品・業務の選定②

【ひな型】：基-4

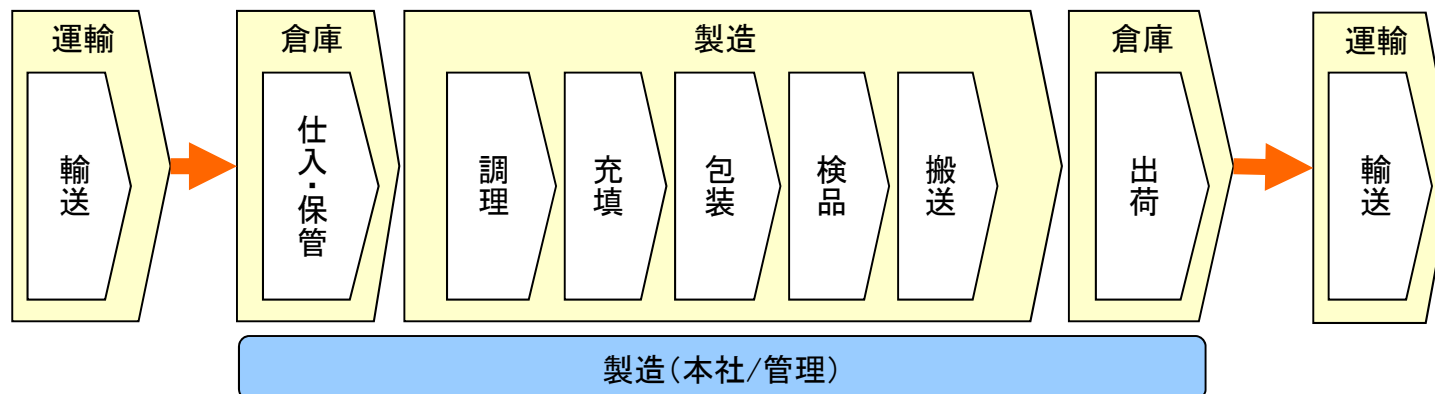
【記入例】：例-2

(2) 重要製品の選定

- 優先的に供給する製品・商品・サービスを決める場合は、まず製品・商品・サービスを決め、その供給に関わる全ての業務を洗い出す。
- 次に、それら全ての業務の中でも継続が必要な業務を重要業務とする。



●たとえば・・・製造業の例



【参考】重要製品・業務の他社事例

【ひな型】：基-4

【記入例】：例-2

《業態別の重要製品・業務》

◆ 製造業

- ☒ ●●製品の製造
- ☒ 原材料の仕入・保管
- ☒ 設備・ユーティリティの保守・運用
- ☒ 調理・包装
- ☒ 原材料の受発注
- ☒ 製品の出荷 など

重要製品を選定した後、その製品を製造するための各種工程や関連業務の稼働も想定している

◆ 卸売業

- ☒ 商品の受発注
- ☒ 仕入管理
- ☒ 在庫管理 ……など

既存の顧客、商品温度帯、物流センターの立地条件・取扱商品在庫等を勘案して、「取扱商品群」や「委託先（利用可能車両数）」などを選定している

◆ 小売業

- ☒ 商品の受発注
- ☒ 検品・品出し
- ☒ 店舗での販売 ……など

商品の販売形態を工夫しつつも、可能な限り納品された商品を“販売”する方法を取り決めている

《各業態に共通な重要業務》

◆ 共通する重要業務

- ☒ 給与の計算・支払い
- ☒ 情報システム保守・運用
- ☒ 取引先への支払い
- ☒ 労働安全衛生 ……など

上記の重要商品・業務に加え、企業や組織自体を継続させる機能や仕組みを選定している

IV 事業継続計画書(地震編)

今後30年以内に震度6弱以上の地震に見舞われる確率

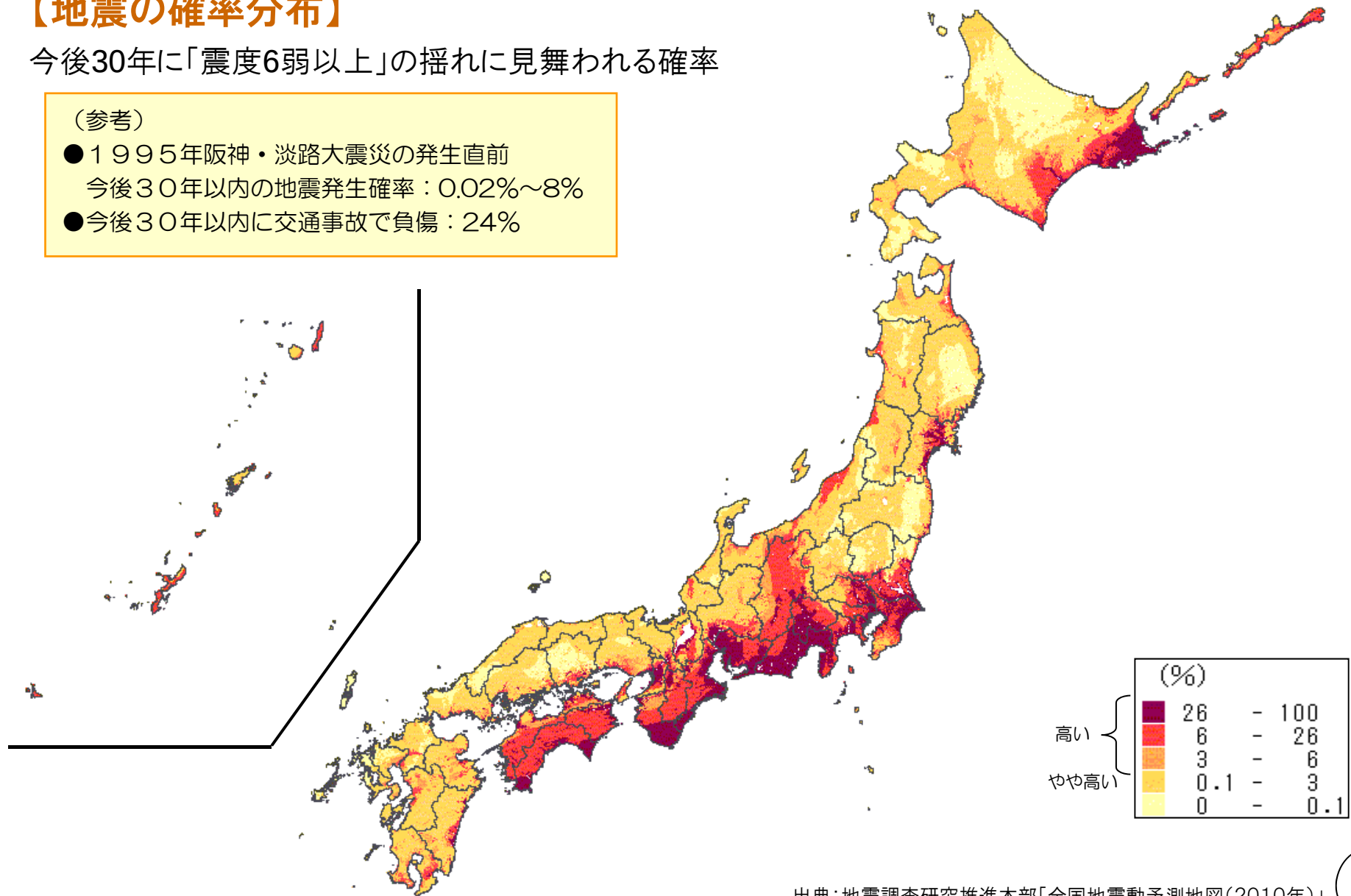
【ひな型】：地-1

【地震の確率分布】

今後30年に「震度6弱以上」の揺れに見舞われる確率

(参考)

- 1995年阪神・淡路大震災の発生直前
今後30年以内の地震発生確率：0.02%～8%
- 今後30年以内に交通事故で負傷：24%



出典：地震調査研究推進本部「全国地震動予測地図(2010年)」

(1) 地震発生時の被害の想定

- 大規模地震の発生時には、自社の経営資源(従業員・建物・設備等)が被害を受けるだけでなく、**インフラ**(電気・通信・上下水道等)や**公共機関**(鉄道や消防等)も被害を受けることを想定することが重要。

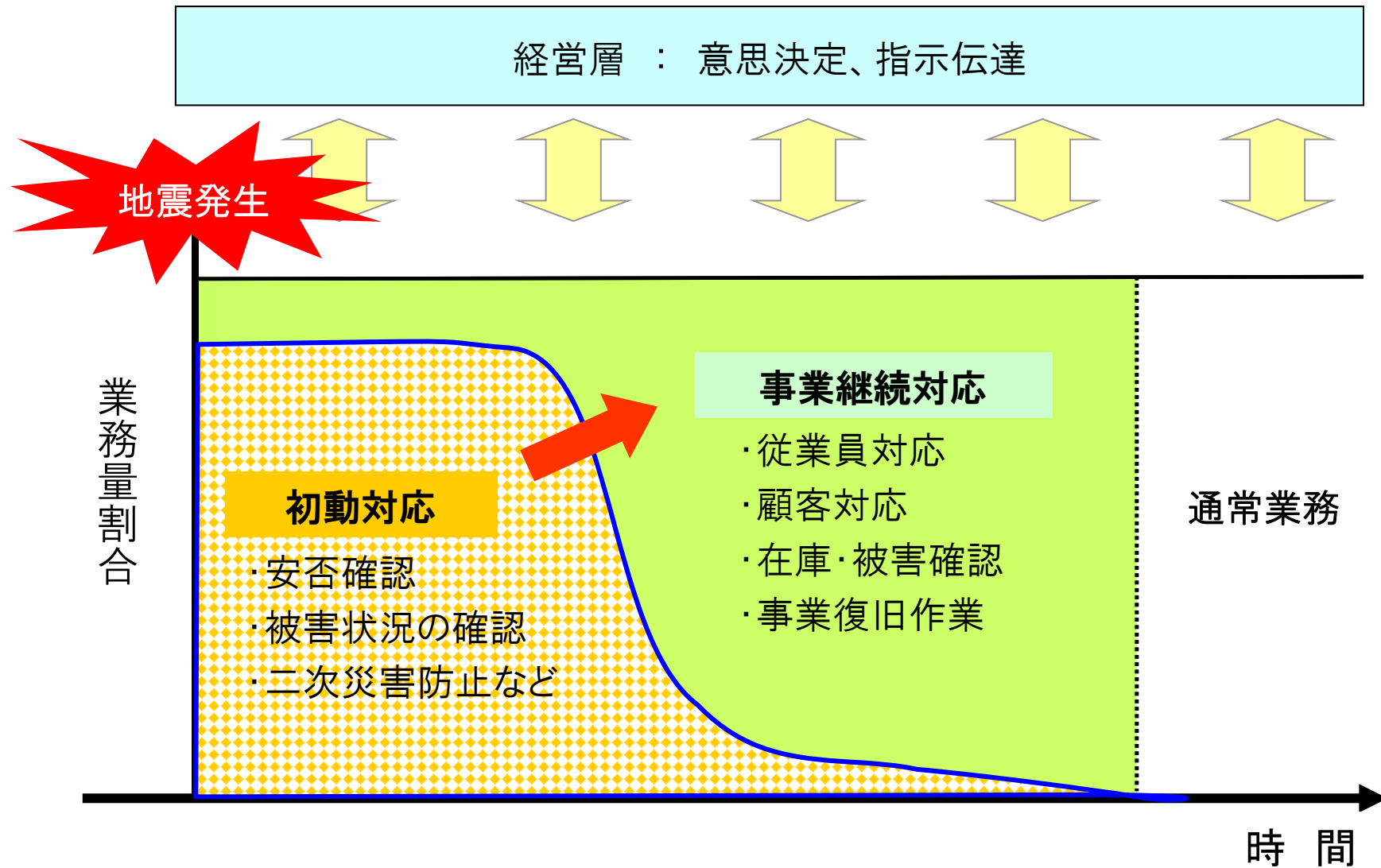
<参考ホームページ>

- 「都道府県別地震被害想定概要集」(内閣府)
<http://www.bousai.go.jp/jishin/gyomukeizoku/todoufukken.html>
- 「国土交通省ハザードマップポータルサイト」(国土交通省)
<http://disapotal.gsi.go.jp/index.html>



地震発生後の対応の流れ

【ひな型】：地-3,4



■ 安否確認

- － 従業員とその家族の安否確認
 - ・ 安否確認手段(例)：点呼、携帯電話メール、災害用伝言板、安否確認システム
- － お客様の安否状況の確認(建物内にお客様がいる場合)

■ 従業員の帰宅/残留支援

- － 原則として安全が確認されるまで社内待機、帰宅の許可は下記の基準(例)を勘案して判断
 - ・ 判断基準(例)：地震の発生時刻、停電・断水の有無、交通機関・道路等の状況
- － 帰宅する従業員に対する支援
 - ・ 支援内容(例)：飲食料・簡易トイレ等の提供、帰路に関する情報提供
- － 事業所へ残留する従業員に対する支援
 - ・ 支援内容(例)：飲食料・毛布等の提供、宿泊スペースの提供
- － (建物内にお客様がいる場合)受入れを判断し、受け入れる場合は支援を実施
 - ・ 支援内容(例)：飲食料・毛布等の提供、待機スペースの提供、地震関連情報の提供

■ 被害状況の確認

－ 拠点内の被害状況の確認

- ・ 確認事項(例)：建物主要構造部(壁、柱、床、梁、屋根、階段等)のひび割れや傾斜、ガス漏れ等による異臭、二次災害発生の危険性(天井材・ガラスの破損・落下、設備・什器類の移動・転倒、危険物の漏洩等)

※「建物主要構造部のひび割れや傾斜」、「ガス漏れ等による異臭」が確認された場合は、建物からの避難を検討する。

■ 二次災害の防止措置

－ 二次災害発生の恐れのある箇所に対する発生防止措置の実施

- ・ 防止措置(例)：ガス元栓の閉栓、ブレーカーを落とす、ガラス・危険物等の除去

■ 被害情報の収集

－ 地震関連情報の収集

- ・ 確認事項(例)：ラジオ、ワンセグTV、インターネット(ツイッター、フェイスブック等)

－ 自社拠点の被害状況の集約(自社の被災した拠点が複数ある場合)

－ 顧客・取引先等の被害状況の確認(顧客・取引先等が被災地に所在する場合)

■ 対外的な情報発信

－ 顧客・取引先等に対する自社の被害状況の連絡

- ・ 連絡手段(例)：メール(PC、携帯電話)、PHS、ホームページ、無線、衛星携帯電話 等

事業継続対応-目標復旧時間・レベルの設定

【ひな型】：地-5

【記入例】：例-3

- 社外・社内への影響を考慮して、自社の操業・営業停止が許される時間（許容中断時間）を把握。許容中断時間を基に目標復旧時間を決定する。

目標復旧時間・レベルを検討する際に考慮すべき内容

(1) 社会的責任

- ☐ 製品、サービスが生活必需品等に必要性が高い
⇒ 需要に对应されなくなると社会的な批判が高まる

(2) サプライチェーン(フードチェーン)の維持(顧客・取引先等への影響)

- ☐ 得意先からの要求(発注打ち切りの回避)
- ☐ 競合他社の存在
- ☐ 顧客企業が被災する可能性
- ☐ 災害後の供給再開時間が定められている

(3) 自社の財務への影響

- ☐ 自社の財務状況等により、企業存続に係わる限界の停止期間
⇒ どの程度の期間まで、会社の資金繰りが耐えられるか

事業継続対応-事業継続戦略の検討

【ひな型】：地-5

事業継続戦略	復旧・代替の対応イメージ
① 現地復旧	
② 自社他拠点での代替	
③ 他社(関連会社など)での代替	
④ 在庫の積み増し	

※建物等の被害が甚大で復旧が困難な事態が発生した場合に、どのような対応を取るか(新拠点の建設や他工場への集約)検討しておくことが望ましい。

重要業務継続のための対策

【ひな型】：地-6,7

【記入例】：例-4,5

(1) 重要な経営資源の洗い出し

- 業務の継続に不可欠な経営資源「ヒト・モノ・情報・資金・その他(取引先等)」を洗い出す。

(2) 現状の確認

- (1)で洗い出した重要な経営資源について、望ましい状態となっているか現状を確認する(理想と現状のギャップを把握する)。
- 「BCPひな型：地-6」に記載した設問に対して、「はい」・「いいえ」で回答

(3) 対策の検討

- 「いいえ」と回答した項目に対して、「BCPひな型：地-7」に記載した対策を選択し、詳細を記述する。
- 「はい」と回答した項目についても同様に対策の詳細を記載し、「対策の実施」の欄にチェックをする。

【対策を検討する際のポイント】

- ☑ 対策に必要な労力・費用等を見積もり、実施可能性も合わせて検討
- ☑ 他の事業者の協力が必要な場合、業務継続体制について協議・確認することが必要
- ☑ 同業者間での協力体制の協議も可能な範囲で実施

【参考】重要業務継続のための対策例

【ひな型】：地-6,7

【記入例】：例-4,5

課 題		対 策 方 針
大項目	小項目	
人的資源	■ 人員不足 ■ 熟練性が高い業務の人員不足 ■ 経営者・管理職の欠勤	■ 代行者・決裁者の決定、クロス・トレーニング、マニュアル作成・教育
	■ 建物	■ 建物の耐震診断、耐震補強 ■ 代替拠点の確保
物的資源	■ 設備・什器類	■ 設備の固定 ■ 代替拠点における必要設備・工具類の導入 ■ 必要設備・工具類の調達先・メンテナンス対応先等の確認
	■ 情報システム維持 ■ (受発注システムなど)	■ サーバの免震化 ■ 重要データのバックアップ ■ 重要システム・データのリモートアクセス化
情報システム	■ 情報発信 (ホームページ、顧客・取引先等との連絡)	■ ホームページの運営体制(自社職員による代替) ■ 緊急連絡手段・連絡先の複数化、共有(顧客・取引先)
	■ 運転資金 ■ 修繕費用	■ 災害時の各種支援制度の確認(融資、信用保証、共済等) ■ 地震保険への加入
その他	資金	
	調達先	■ 代替調達先の検討 ■ 在庫の確保 ■ 同業者との相互連携(代替対応、応援)

【参考】地震発生に備えた備蓄品(例)

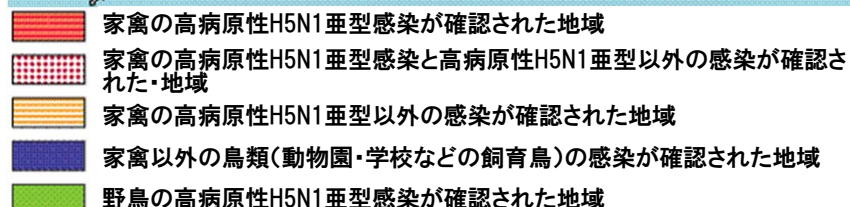
	種類	優先度	単位数量(例)	備考
非常食	非常用保存飲料水	高	1L/人/日	
	給油用ポリタンク	中	1個/10人	給水車からの供給用
	主食(アルファ米など)	高	3食/人/日	
	副食(缶切不要タイプの缶詰など)	中	3食/人/日	
	紙ボウル	低	3枚/人/日	非常食用
	割り箸	中	3膳/人/日	
	カセットコンロ	高	1個/10人	湯沸し用
	カセットガス	高	3本/日/1コンロ	湯沸し用
生活用品	寝具(毛布等)	高	1セット/人	宿泊用
	携帯充電器	高	1個/10人	手動
	災害対策用トイレ	高	3回/人/日	
	トイレトーパー	高	1個/10人/日	
	生理用品	中	1個/人/日	
	その他(ゴミ袋、乾電池、鍋、……)			

※持病等をお持ちの方は常備薬を非常袋に入れておくことが望ましい。

V 事業継続計画書 (新型インフルエンザ編)

【ひな型】 : イ-1

- ## 日本における鳥インフルエンザの発生状況 (家禽・野鳥)



(この日本地図は、農林水産省・環境省・厚生労働省の情報を基に感染症情報センターが作成:更新日2011/1/28)

国名	2011		合計(2003～2011)	
	症例数	死亡例数	症例数	死亡例数
アゼルバイジャン	0	0	8	5
バングラディシュ	2	0	3	0
カンボジア	7	7	17	15
中国	0	0	40	26
ジブチ	0	0	1	0
エジプト	31	12	150	52
インドネシア	7	5	178	146
イラク	0	0	3	2
ラオス	0	0	2	2
ミャンマー	0	0	1	0
ナイジェリア	0	0	1	1
パキスタン	0	0	3	1
タイ	0	0	25	17
トルコ	0	0	12	4
ベトナム	0	0	119	59
合計	47	24	563	330

※日本において、鳥からヒトへの鳥インフルエンザの感染は確認されていない。 2011年4月11日現在

新型インフルエンザについて

【ひな型】：イ-1

	季節性インフルエンザ (Aソ連型、A香港型、 B型等)	2009年流行の 新型インフルエンザ (インフルエンザ(H1N1)2009) ※1	強毒性 新型インフルエンザ (H5N1 等)
由 来	不明	豚インフルエンザが変異 メキシコ	鳥インフルエンザの変異を想定
毒 性	•弱毒性 •呼吸器症状、頭痛等 •高齢者・妊婦等に重症化傾向 •致死率(0.1%以下)	•弱毒性 •呼吸器症状、頭痛等 •基礎疾患ある者・妊婦等に重症化傾向 •致死率(0.0004～0.4%程度と推定(正確な値は不明))	•強毒性 •全身障害 •致死率高い 【参考】 今までに発生した鳥からヒトへ感染の場合、致死率は60%程度
感 染 予 防 策	手洗いの実施、マスク、消毒、人ごみの回避、ワクチン接種、体力維持 等		
ワ ク チ ン	あり	あり	(現時点で)なし
治 療 薬 (タミフル等)	効果あり	効果あり	不明
事業継続 への影響	小	•発症、看病による欠勤者の増加	•発症、看病、職場放棄等により、欠勤率40%～ •感染症法による規制

※1 2011年4月から新型インフルエンザから季節性インフルエンザに変更となった

発生段階の分類

【ひな型】：イ-1

発生段階		状態
前段階(未発生期)		新型インフルエンザが発生していない状態
第一段階(海外発生期)		海外で新型インフルエンザが発生した状態
第二段階(国内発生早期)		国内で新型インフルエンザが発生した状態
第三段階		国内で、患者の接触歴が疫学調査で追えなくなった事例が生じた状態
(各都道府県の判断)	感染拡大期	各都道府県において、入院措置等による感染拡大防止効果が期待される状態
	まん延期	各都道府県において、入院措置等による感染拡大防止効果が十分に得られなくなった状態
	回復期	各都道府県において、ピークを越えたと判断できる状態
第四段階(小康期)		患者の発生が減少し、低い水準でとどまっている状態

(新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」より)

想定される被害状況

【ひな型】：イ-1

	第一段階 (海外発生期)	第二段階 (国内発生早期)	第三段階 (感染拡大期・まん延期・回復期)	第四段階 (小康期)
不 安	■ 食品確保について不安が発生			
消費行動	■ 備蓄適性の高い食品のまとめ買いが始まる	■ 発生地域を中心にまとめ買いが加速	■ 全国的にまとめ買い行動が顕著化 ■ 食品の購入頻度が減少 ■ 外食の機会が減少 ■ 外出の機会が減少し、一回での購入量が増加 ■ 宅配需要が増加	■ 第二波に向け、食品のまとめ買い行動が再発 ■ 栄養価の高い食品への需要が増加 ■ 外食に対する需要が増加
生産量 供給量	■ 備蓄適性の高い食品の需要拡大を想定した増産	■ 需要が拡大し始め、通常時の生産量を上回る	■ サプライチェーンの機能低下により、一部地域で供給力低下	

感染予防対策について

【ひな型】：イ-2～5

流行状況 対策	平時の対応	海外発生期	国内発生早期	感染拡大期・まん延期・回復期	小康期
情報収集・周知					
公衆衛生対策 (手洗い・うがい等)		通勤時のマスク着用等 			
備蓄品の準備・使用	準備 	備蓄品の使用 			追加・補充
海外渡航の制限					
感染機会の低減					
BCPの対応					

(1) BCPの発動基準

- BCPの発動・解除については、以下のような基準を定めておく。

段階	発動基準
BCP発動	拠点所在地域(例えば都道府県)に感染者が発生した段階
BCP解除	拠点所在地域の感染状況等を総合的にふまえて判断

- 社会状況や他事業者の動向を注視しつつ総合的に判断することがポイントになる。
- 日頃より、対策本部メンバーやBCPの関係者間で認識を共有しておくことが必要である。



重要業務継続のための対策

【ひな型】：イ-6,7

【記入例】：例-6,7

(1) 重要な経営資源の洗い出し

- 業務の継続に不可欠な経営資源「ヒト・モノ・情報・資金・その他(取引先等)」を洗い出す。

(2) 現状の確認

- (1)で洗い出した重要な経営資源について、望ましい状態となっているか現状を確認する(理想と現状のギャップを把握する)。
- 「BCPひな型：イ-6」に記載した設問に対して、「はい」・「いいえ」で回答。

(3) 対策の検討

- 「いいえ」と回答した項目に対して、「BCPひな型：イ-7」に記載した対策を選択し、詳細を記述する。
- 「はい」と回答した項目についても同様に対策の詳細を記載し、「実施済」の欄にチェックをする。課題に対応する解決策(必要な人・物・その他を確保するための対策)を検討し、実施。

【対策を検討する際のポイント】

- ☑ 対策に必要な労力・費用等を見積もり、実施可能性も合わせて検討
- ☑ 他の事業者の協力が必要な場合、業務継続体制について協議・確認することが必要
- ☑ 同業者間での協力体制の協議も可能な範囲で実施

【参考】重要業務継続のための対策例

【ひな型】：イ-6,7

【記入例】：例-6,7

課 題		対 策 方 針
大項目	小項目	
人的資源	■ 人員不足 ■ 熟練性が高い業務の人員不足 ■ 経営者・管理職の欠勤	■ 代行者・決裁者の決定、クロス・トレーニング、マニュアル作成・教育
	■ 派遣社員の欠勤	■ 派遣会社との事前協議
	■ 感染リスク管理	■ 2メートル間隔の確保 ■ 業務オペレーションの臨時変更
物的資源	■ 衛生用品の不足	■ 備蓄品の計画的な積み増し
	■ 発生時の原材料・包材・燃料・衛生用品の調達困難	■ 海外発生期での在庫積み増し ■ 複数調達先の開拓、代替原材料等の検討 ■ 供給業者との事前の供給契約締結・対策勧奨
情報システム・インフラ	■ 情報システム維持 ■ (受発注システムなど)	■ パソコン・FAXの増強 ■ 委託業者との事前の協議 ■ システムが稼動しない場合を想定した対応マニュアル策定
	■ 施設・設備管理 ■ (警備・清掃・製造資機材・廃棄物処理含む)	■ 委託業者との事前の協議・対策勧奨、新規業者の開拓 ■ 自職員による代替
	■ 電気・ガス・水道等	■ インフラ業者への供給体制の確認
その他	資金 ■ 運転資金 ■ 債権回収の困難化	■ 行政による救済措置の活用 ■ 取引先金融機関との事前の協議
	法令 ■ 休業手当	■ 支給基準の整理、顧問弁護士への相談
	■ 債務不履行	■ 取引先との事前の協議、契約書の精査
	■ 安全配慮義務の充足等	■ 顧問弁護士への相談
	サービス ■ 流通(下流への)業者の事業中断	■ 委託業者との事前の協議・対策勧奨、新規業者の開拓

【参考】新型インフルエンザ発生に備えた事前の準備(例)

- 新型インフルエンザ発生に備えた事前の計画的な準備が重要
- 重要業務に関連する事前の準備については、実現可能性、経済性などを慎重に検討して準備

準備例① 生活必需品等の備蓄

■ 医薬品・衛生用品

サージカルマスク、ゴーグル、手袋、個人防具服、石鹼、消毒用アルコール、体温計、ゴム手袋、水枕・氷枕、うがい薬、絆創膏(大・小)、ガーゼコットン、常備薬、解熱鎮痛剤 等

■ 飲食料

米、乾燥麺(そば、そうめん、うどん、パスタ等)、切り餅、コーンフレーク・シリアル類、カンパン、各種調味料、レトルト、フリーズドライ食品、冷凍食品(温度管理・停電に注意)、缶詰、菓子類、インスタントラーメン、ミネラルウォーター、ペットボトル・缶入り飲料 等

■ 災害時備蓄品

寝具、毛布、懐中電灯、乾電池、携帯電話充電キット、ラジオ、カセットコンロ、ガスボンベ、トイレトペーパー、ティッシュペーパー、キッチンラップ、アルミホイル、洗剤(衣料・食器用)石鹼、シャンプー・リンス、保湿ティッシュ、生理用品(女性)、ビニール袋(汚染されたゴミの密封に利用) 等

準備例② ワクチン接種の推奨

- 希望する社員の当該ワクチン接種を履行できるよう配慮し、新型インフルエンザ等感染症の発症予防処置の実施

VI まとめ

まとめ

(1) 実効性の高い事業継続計画の策定

- 『食品の安定的な供給』を念頭に置いたBCPへの取組みを実施！
- 「基本方針」、「組織体制」、「重要製品・業務」は、BCPの本質的な項目！
- “地震”や“新型インフルエンザ”等、リスクの特性を理解したうえで、適切な対応策を検討！
- 本日の「ひな型」の内容を継続的に見直すと共に、関係者への周知徹底を！

(2) 連携のとれた事業“協同”計画の策定

- 常日頃から『食品の安定供給』にむけた取引先や協力業者との意見交換や調整を！
- 災害時には、外部の関係者間で、お互いに協力を！

“BCP”は連携するための計画

（食品産業事業者間での“競争”ではなく“協同”を！）

BCP = Business Continuity Plan （事業継続計画）
= Business “Collaboration” Plan （事業“協同”計画）



最後に・・・事業者求められるリスクマネジメント能力

(1) 事業者求められる『柔軟』な対応力

- 想定外の状況に対しては、今あるBCPを“拠り所”として、いかに「柔軟」な対応ができるか
- 組織全体としての“迅速かつ的確”な対応が“事業継続・組織存続”のカギとなる

組織全体での『柔軟』な対応能力

- ◆ 正確・的確な情報を見極める「収集と判断能力」
- ◆ 収集された情報・状況を勘案した経営トップの「意思決定能力」
- ◆ 経営層、ミドル層、一般従業員間での「情報共有・連絡体制」



全ての事業者求められる“リスクマネジメント能力”である

VII 參考資料

新型インフルエンザと大規模地震 被害状況の違い①

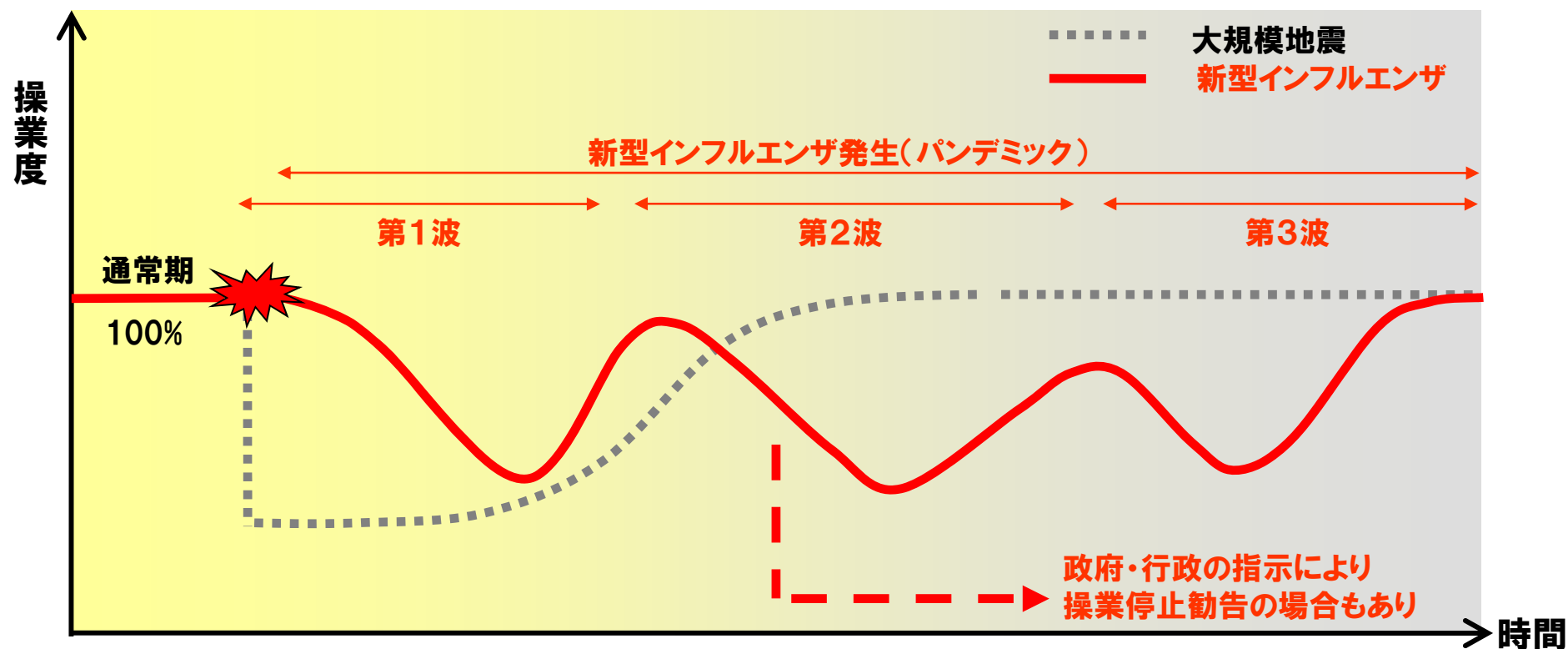
	地震	新型インフルエンザ
被害の対象	■ 主として、 <u>施設・設備等、社会インフラへの被害</u> が大きい	■ 主として、 <u>人に対する被害</u> が大きい
地理的な影響範囲	■ 被害が <u>地域的・局所的</u> （代替施設での操業や取引事業者間の補完が可能）	■ 被害が <u>国内全域、全世界的</u> となる（代替施設での操業や取引事業者間の補完が困難）
被害の期間	■ 過去事例等からある程度の <u>影響想定が可能</u>	■ 長期化すると考えられるが、不確実性が高く <u>影響予測が困難</u>
災害発生と被害抑制	■ 主に<u>兆候がなく突発的</u>に発生 ■ 被害量は事後の<u>制御不可能</u>	■ 海外で発生した場合、国内発生までの間、<u>準備が可能</u> ■ 被害量は<u>感染予防策や、行動パターンにより左右される</u>
事業への影響	■ 施設・設備を <u>復旧すれば業績回復</u> が期待できる	■ 従業員の不足による業務の中断・縮小や、利用客等の減少により、長期間の <u>業績悪化が懸念</u> される
事業継続方針	■ できる限り事業の <u>継続・早期復旧</u> を図る	■ <u>感染リスク、社会的責任、経営面を勘案</u> し、事業継続のレベルを決める

〔新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議
「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」を基に作成〕

新型インフルエンザと大規模地震 被害状況の違い②

- 新型インフルエンザは大規模地震と異なり、周期的に被害(感染)を繰り返す可能性がある。そのため、企業が存続するためにも、長期にわたる対策が求められる。

【新型インフルエンザと大規模地震における操業度の比較(イメージ)】



東日本大震災①-サプライチェーンの途絶による影響

- 製品の原材料は供給されていたものの、包装資材の不足によって生産に支障が生じた

納豆

1. 製造工場は復旧したものの、容器の外に巻くパッケージ用フィルムや、納豆の乾燥を防ぐ薄いフィルムが足りず、場所によっては5月中旬ころまで品薄状態となっていた。
2. 包装資材の原料であるポリプロピレン・ポリエチレン等を製造する鹿島コンビナートや、その加工を手掛ける合成樹脂メーカーが被災したため、市場への供給が少なくなった。

ペットボトルのキャップ

1. キャップの原材料不足とキャップメーカーの被災によって供給不足に陥り、ペットボトル飲料の品薄要因になった。
2. 全国清涼飲料工業会は4月13日、清涼飲料業界として白無地キャップに統一することを決定。これで200～300種類あったキャップが10分の1程度に減少し、4月下旬には供給不足が緩和された。

東日本大震災②-企業の対応事例:初動時の先遣隊派遣

- 小売業等で、被災地へ先遣隊を派遣する企業が増加傾向
- 緊急支援物資の提供や関連拠点の被害状況把握を行い、いち早く被災地支援や復旧のためのリソース確保に役立てている事例

大手スーパー

1. 地震発生翌日にメンバーを仙台へ派遣、緊急物資の持ち込みや店舗の点検・補修を行った。
2. 震災当日に宮城県へ緊急支援物資を提供したのを皮切りに、被災した自治体向けに支援を行った。

大手コンビニエンスストア

1. 現地の被害状況が確認できなかったため、地震発生翌日に原動機付自転車や緊急用の物資を載せた支援隊を派遣。道路状況が悪化した被災地にて従業員・各店舗の被害状況を確認した。

大手百貨店

1. 被害状況が把握できない中、震災当日18時前に先遣隊の派遣を決定。東京から支援物資と衛星携帯電話を持参させた従業員を派遣した。

東日本大震災③-企業の対応事例:現地復旧・地域貢献

- 被災した地域にて復旧し、地域への貢献を行った事例

小売業(大船渡市)

1. 16店舗のスーパーのうち、6店舗が津波によって全壊。津波の被害に遭った陸前高田市等では他のスーパーがほとんどなく、住民の生活を維持するために、営業の継続・早期の再開を目指した。
2. 被害のなかった店舗では震災当日夕方から駐車場で営業を再開、翌日も早朝6時から営業を開始した。
3. 被災した店舗があった地域では、出張店舗を設けたり移動販売等によって販売を再開した。地域貢献の観点から、農水産物を中心に地元の中小企業から積極的に仕入れを行っている。

水産加工物製造販売業(仙台市)

1. 仙台市内の工場天井が落下する等の被害を受けたため、直営店舗を含む全ての営業を停止した。
2. 震災の翌日から43箇所の避難所・医療機関へ在庫が底をつくまで自社製品の差し入れを行った。
3. 製造再開後も、移動販売車で沿岸部の避難所に出向き、商品の配布を行った。

東日本大震災④-企業の対応事例:移管・移転による事業の継続

- 被害を受けなかった自社拠点へ機能を移管して、事業を継続した事例
- 震災による被害が甚大であったため、事業所を移転して事業を継続した事例

低温物流(東京都)

1. 宮城県に所在する東北地方のハブ倉庫が被災したため、関東地方のハブ倉庫の活用や、東北地方に臨時の物流拠点を設ける等した臨時の配送網を構築、ハブ倉庫の機能停止を補った。

食品製造・販売(女川町)

1. 独自の酵母を使用したかりんとうを製造し、全国の授産施設[※]へ半製品を供給していたが、津波によって本社工場が流された。
2. 授産施設の紹介によって鳥取県伯耆町へ移転を決め、6月1日には新工場が完成した。

※障害者等へ就労の場を提供したり技能取得を支援する施設

東日本大震災⑤-企業の対応事例:代替による生産・供給

- 被災企業が取引関係のない企業へ代替生産を依頼し、事業を継続した事例

冷凍食品製造(気仙沼市)

1. 気仙沼にある工場が津波によって操業を停止したため、同工場の生産品目の一部を同業他社2社に代替生産を委託した(うち1社は以前より業務提携を行っていた)。
2. 震災での代替生産をきっかけとして、3社で加工食品分野における協業・提携関係を構築することとなった。



東日本大震災⑥-企業の対応事例:同業者による相互応援

- 日ごろのグループ内の結びつきによって、災害時に連帯が強く発揮された事例

ボランティアチェーン

1. 被災した同じボランティアチェーンの加盟店に対して、加盟店が各自で援助物資を提供・配送した。
2. 新潟県中越沖地震で被災した加盟店の教訓を共有しており、従業員の安否確認や需要商品の推移予想等において活用することができた。

卸売・小売業グループ

1. 13日に先遣隊として宮城県の加盟組織へ職員3名を派遣。以降、岩手県・福島県の加盟組織にも人的支援を行った。
2. 全国の加盟組織から、4月1日までにトラックのべ852台、のべ2,777人が派遣され、被災した加盟組織の支援活動を行った。

＜同業者による緊急時相互援助契約の例＞

- 神奈川県メッキ工業組合の会員企業同士が、災害時相互委託加工契約を締結
- 神戸新聞と京都新聞、日経・朝日・読売新聞が新聞発行の相互援助協定を締結

東日本大震災⑦-BCPへの教訓

- **食品の供給継続は、食品産業事業者の社会的責任**

- 食品産業事業者は“ライフライン”として、供給の継続・速やかな復旧に尽力した

- **事業継続戦略を複数検討する**

- 多くの日本企業は、被災事業所の早期復旧を前提としたBCPが多い
 - 壊滅的な被害を想定した「他拠点等での代替生産」等の対策を見直す
 - 他社との連携・協同の可能性を検討しておく（相互援助協定）
 - 複数の事業継続戦略を検討しておく
 - 事前に戦略を決めて課題を把握しておけば、対策を講じていなくても、対応が可能

- **サプライヤ対策をさらに強化する**

- 原材料・部品供給先の分散化（複数化）をさらに推進する
 - サプライチェーン企業とリスク管理に関して予め協議する

資金面の対策①

事業継続のためのファイナンス

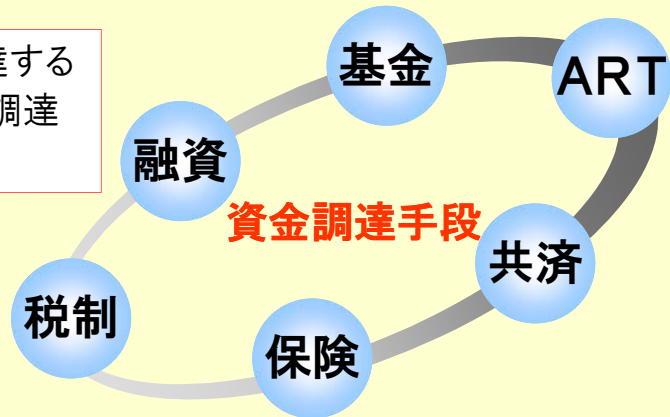
①防災対策の資金(災害前)

耐震診断や耐震補強などの防災対策をするための資金

②復旧対策の資金(災害後)

被災後に事業の運転、復旧のための資金

これらの資金を調達するための様々な資金調達手段



資金調達手段の効率的な活用

「防災対策」,
「復旧対策」の充実

「災害・事故に強い企業」に

ステークホルダーとの
信頼関係を構築

※ARTとは、「代替的リスク移転」の意味で、保険とは別の、「天候デリバティブ」、「台風デリバティブ」などの商品が主流



資金面の対策②

事前調達

災害が発生する前に耐震診断・耐震補強などを行うための資金調達手段

事前契約

- 防災格付融資制度
(日本政策投資銀行)
- BCPの対策実施に係る優遇金利融資
(滋賀銀行、京都銀行 など)
- 社会環境対応施設整備資金
(日本政策金融公庫) など

事後調達

予め契約をしておき、災害後に復旧・運転資金を調達するための手段

- 損害保険(地震保険・食品リコール保険・店舗休業保険等)
(民間保険会社)
- 中小企業倒産防止共済(中小企業基盤整備機構)
- コミットメントライン(都市銀行など)
- 保険デリバティブ(民間保険会社)
- 災害時発動型保証予約システム(静岡県信用保証協会)

災害発生

事後契約・事前調達の資金調達手段はない

事後契約

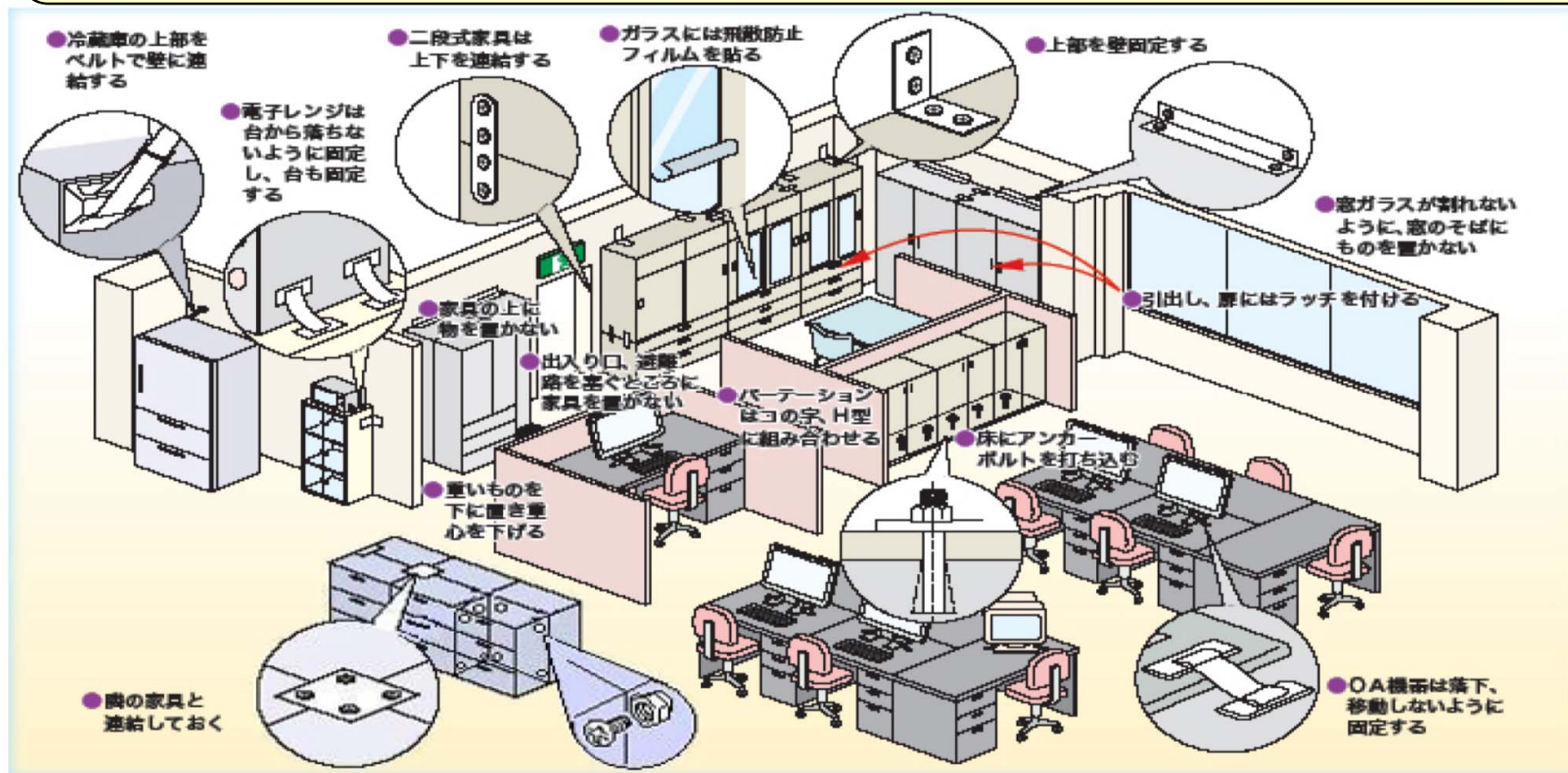
契約時期は災害後であり、復旧・運転資金を調達できる資金調達手段

- 東日本大震災復興特別貸付
・日本政策金融公庫、商工中金 7.2億円、
さらに別枠で3億円
- 東日本大震災復興緊急保証および災害関係保証
またはセーフティネット保証
・5.6億円は100%保証、一般保証(80%保証)を加えて
8.4億円保証

耐震対策の実施例(事務所)

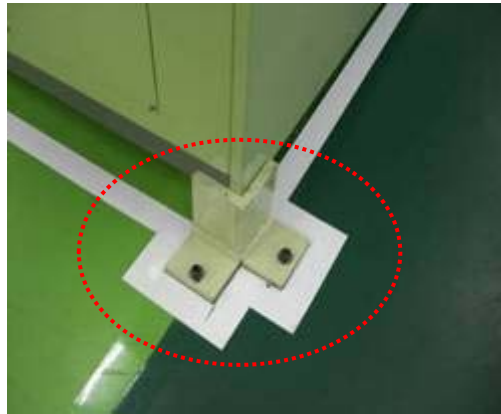
【オフィスでの安全を確保するための対策例】

- 背の高いキャビネットの固定、キャビネット同士の横連結、引き出し・扉の飛び出し防止
- ガラスの飛散防止
- PCディスプレイ・本体、コピー機、プリンター、FAXなどのOA製品の転倒・落下防止
- 避難経路に物を置かない

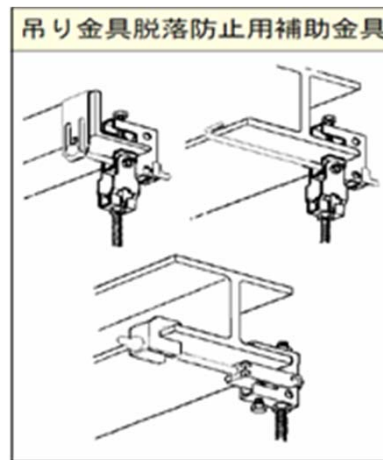


耐震対策の実施例(工場)

加工機等の移動・転倒防止対策実施例



配管・蛍光灯の耐震支持実施例



ダクト・空調機の耐震支持実施例



耐震支持（振れ止め）
の実施例

本セミナーに関するお問い合わせ窓口

NKSJリスクマネジメント株式会社
リスクコンサルティング事業本部
食品BCPセミナー事務局



food@nksj-rm.co.jp