

【農林水産省 委託事業】



事業継続計画(BCP)策定セミナー

サプライチェーンの視点からみた
食品事業の継続性とは？

午前の部:【BCP策定の重要ポイント】

～配付資料～

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「食品の安定供給」を目指す上で、阻害要因となる課題や問題点を改めて整理します。
- サプライチェーン全体でのディスカッションを通じて、食品産業事業者としての方向性や具体策等について認識の共有化を図ります。

本日のセミナーを通じて、食品産業事業者の皆様に
サプライチェーンを視野に入れた、より実効性の高いBCPを
策定していただくことを目的とします。

午前の部：【BCP策定の重要ポイント】の内容

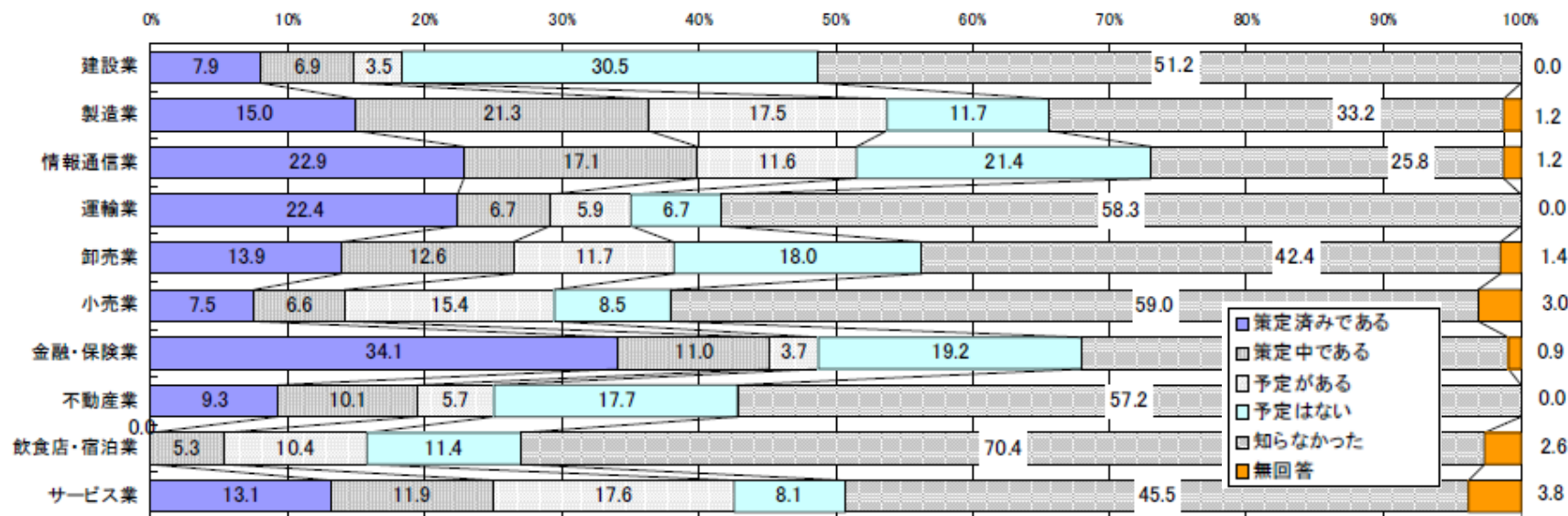
I BCP策定上の課題・・・・・・・・・・・・・・・・	P4
II 課題①：重要製品(商品)・業務の選定・・・・・・・・	P8
III 課題②：事業継続のための具体的対策・・・・・・・・	P12
IV 課題③：その他の課題・・・・・・・・・・・・・・・・	P27
V グループディスカッションに向けて・・・・・・・・	P34



I BCP策定上の課題

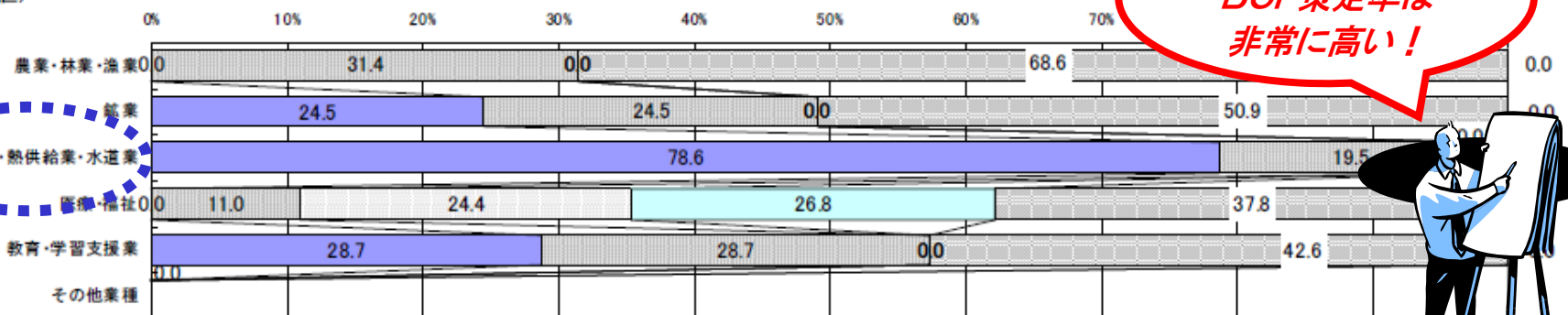
BCPの策定率は年々向上している … 業種別のBCP策定状況（平成21年度）

■ 多くの事業者で、BCP策定が推し進められている



【単数回答、n=983、対象：建設業、製造業、情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、サービス業に該当する企業】

(参考値)



【単数回答、n=35、対象：農業・林業・漁業、鉱業、電気・ガス・熱供給業・水道業、医療・福祉、教育・学習支援業、その他業種に該当する企業】

インフラ事業者の
BCP策定率は
非常に高い！

しかし、実際に過去の災害で既存のBCPは機能したか？

近年発生した災害

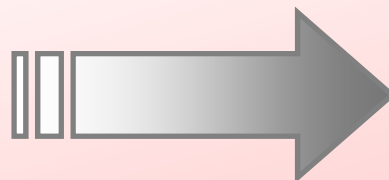
東日本大震災



新型インフルエンザ
(A/H1N1)



BCPは機能したか？



有効に機能しなかった企業
が多く見られた...



対応力の差で回復ペースの
違いが表れた

有効に機能しなかった要因とは？

東日本大震災

- “想定外”の連続で(巨大地震、甚大な津波被害、原発事故等)判断に苦慮した。
- 重要商品の原材料、資材・包材確保や物流に関する対策が詰めきれていなかった。
- 発災直後の対応(初動対応)に抜けや漏れが多く迅速かつ的確な対応ができなかった。

新型インフルエンザ(A/H1N1)

- 強毒性の新型インフルエンザしか想定していなかったため、初動対応でとまどった。
- 強毒性の新型インフルエンザに対する感染予防・拡大防止策が、弱毒性の新型インフルエンザに対して有効かどうかわからなかった。
- 多くの事業者が、他事業者の様子をうかがいながらの対応であったため後手に回った。

BCP策定上の特に重要と考える課題

課題① 重要製品(商品)・業務の選定

- 「製品(商品)の種類が多くて絞り込めない」
- 「サプライチェーン(フードチェーン)において優先される製品(商品)は？」 など

課題② 事業継続のための具体的対策

- 「どの対策が効果的なのか？」
- 「他社でよく取られている効果的な対策は？」 など

課題③ その他の課題

- 「どこまでの被害を想定すればいいのか？」
- 「初動対応は何をどうすればいいのか？」
- 「新型インフルエンザの感染予防策はいつから始めるのか？」
- 「行政機関との連携はどこまでしているのか？」 など



Ⅱ 課題①：重要製品（商品）・ 業務の選定

課題①: 重要製品(商品)・業務の選定

(1) 重要製品(商品)・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(商品)・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)

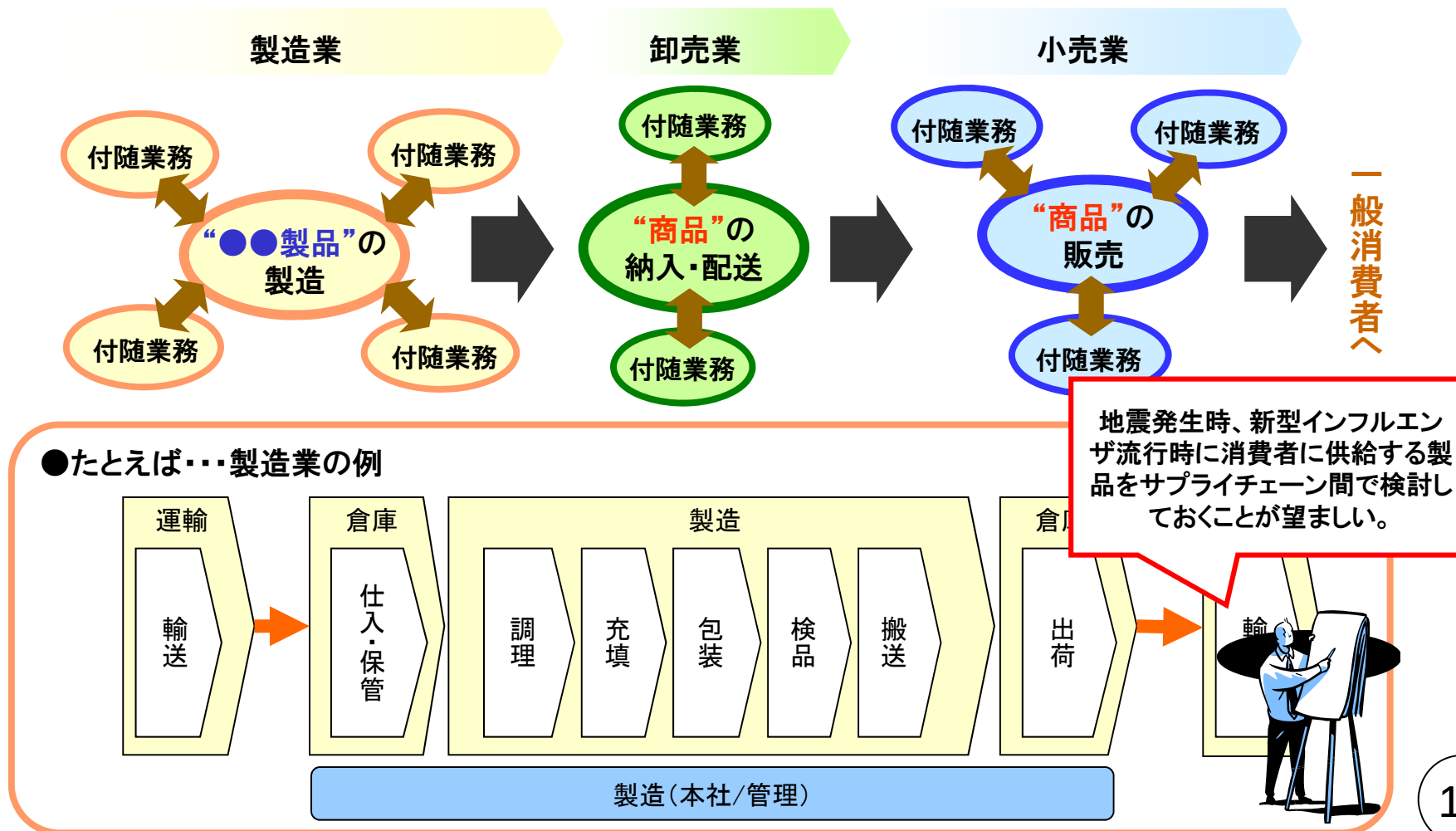
◆ 自社の財務への影響(自社の主力製品・商品またはサービス)

- 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(商品)・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。

課題①: 重要製品(商品)・業務の選定

(2) 重要製品(商品)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。



課題①: 重要製品(商品)・業務の選定

(3) “重要製品(商品)・業務選定”における担当者の声

【製品(商品)の選定】

- 種類が多くて重要製品(商品)を絞り込むことが難しい。
- 有事の際、優先的に供給した方が良い製品(商品)を重要製品(商品)とすると、売上が激減してしまう。
- 小売業者や消費者のニーズによって優先順位が変わる。

【業務の選定】

- 管理部門の業務をどこまで選定すべきか悩む。
→ 顧客対応、法務関連、情報システム関連等

《午前の部: 演習①》

皆様が実際に重要製品(商品)・業務を選定する際、どのような課題や問題点があったか(考えられたか)、書き出してみましょう。

⇒ 時間: 5分間

⇒ 記入用紙: “(午前の部)演習①”へ記入

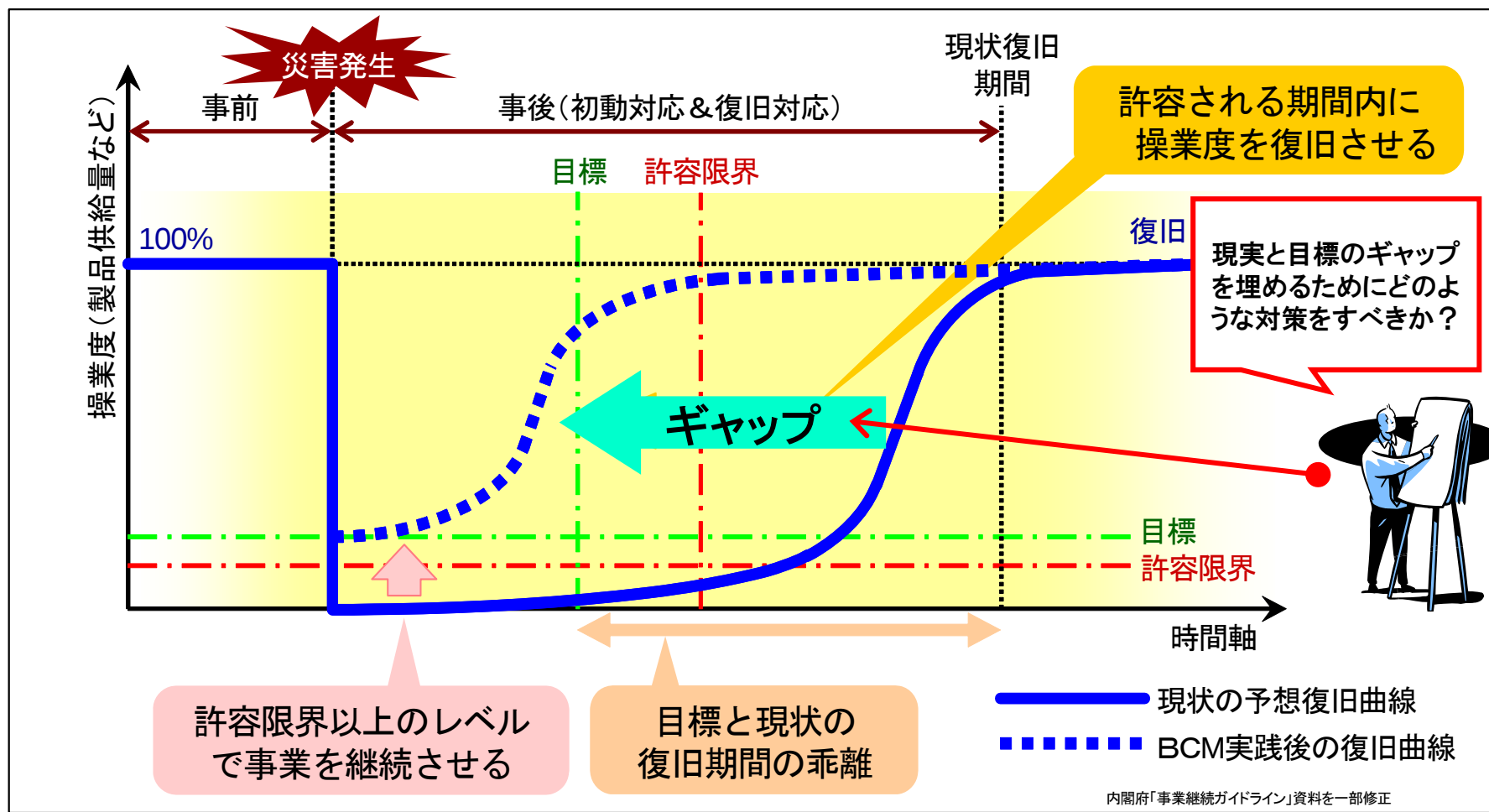


Ⅲ 課題②：事業継続のための 具体的対策

課題②: 事業継続のための対策(地震)

- 大規模地震の発生に備え、現状の復旧期間・レベルと目標の復旧期間・レベルの乖離を埋めるための対策を講じることが肝要。

➡ **業務を継続するため、もしくは中断した場合でもできる限り早く復旧するための対策**



課題②：事業継続のための対策例(地震)

■ 大規模地震の場合、主に以下の様な課題と対策が考えられています。

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)
	■ 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)
その他	■ 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
	■ 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)

課題②：食品産業における対策事例(地震)

- 物流拠点被災時のリスクを分散させるため、別々の出荷作業を行っていた配送の共同化を検討している。

配送の共同化

飲料販売

従来は、常温品と低温品でそれぞれ別々の出荷作業(使用倉庫、配送頻度、配送時間等)を行っていたが、1つの物流拠点が被災した際のリスクを分散するため、一部の常温品を低温品と共同で配送を行うことを検討している。

- 災害発生時におけるリスクを低減するため、2つの配送モードを併用し対応した。

配送モードの二重化

飲料製造

従来は、ほとんどトラック輸送のみで配送を行っていたが、輸送燃料不足やドライバーの手配等の制約を避けるため、トラックと鉄道コンテナ輸送を併用した。

※ コスト高となる路線も懸念されるが、輸送量の調整や作業改善等でコスト増加分は吸収できる見込み。

課題②：他業界に学ぶ対策事例(地震:1/2)

- 1拠点でしか製造できない製品に関して、代替生産体制の整備を行っている。

代替生産体制の整備

半導体製造

東日本大震災では、茨城県にある工場が操業を停止した影響により、自動車業界をはじめとする業種も操業停止を余儀なくされた教訓を踏まえて、平時から多くの製品を2ヶ所以上で製造する体制を整備したり、外部サプライヤーへの委託比率を見直すなどの対策を行っている。

- 緊急事態においても、供給継続を強く求められる商品を供給するため、在庫を積み増した。

在庫製品の積み増し

電子部品製造

海外の顧客へも半導体製造装置を供給していることから、緊急時においても供給責任を果たすため、消耗品の在庫を通常の2ヶ月程度からさらに4ヶ月分程度積み増した。

課題②：他業界に学ぶ対策事例(地震:2/2)

- サプライチェーンの状況をいち早く収集するため、2次サプライヤーの情報についても平時より把握することにした。

2次サプライヤー情報の把握

電子部品製造

東日本大震災では、2次サプライヤーの被災により一部の1次サプライヤーからの部材供給が途絶えた事態が発生した。その中には同社が事前に把握していれば別ルート等で部材を調達できたものもあったことから、1次サプライヤーに加え、主要部材を製造する2次サプライヤーの情報をデータベース化して運用することにした。

- 災害発生後の復旧スピードを速めるため、部品調達のリードタイムを短縮させた。

リードタイムの短縮

電子部品製造

東日本大震災では、調達のリードタイムが短い部品ほど復旧が早かったため、在庫を積み増す代わりとして、サプライヤー間の部材の移動ルートを短縮させたり、汎用製品をできるだけ用いる等、部品調達のリードタイムを短縮させた。

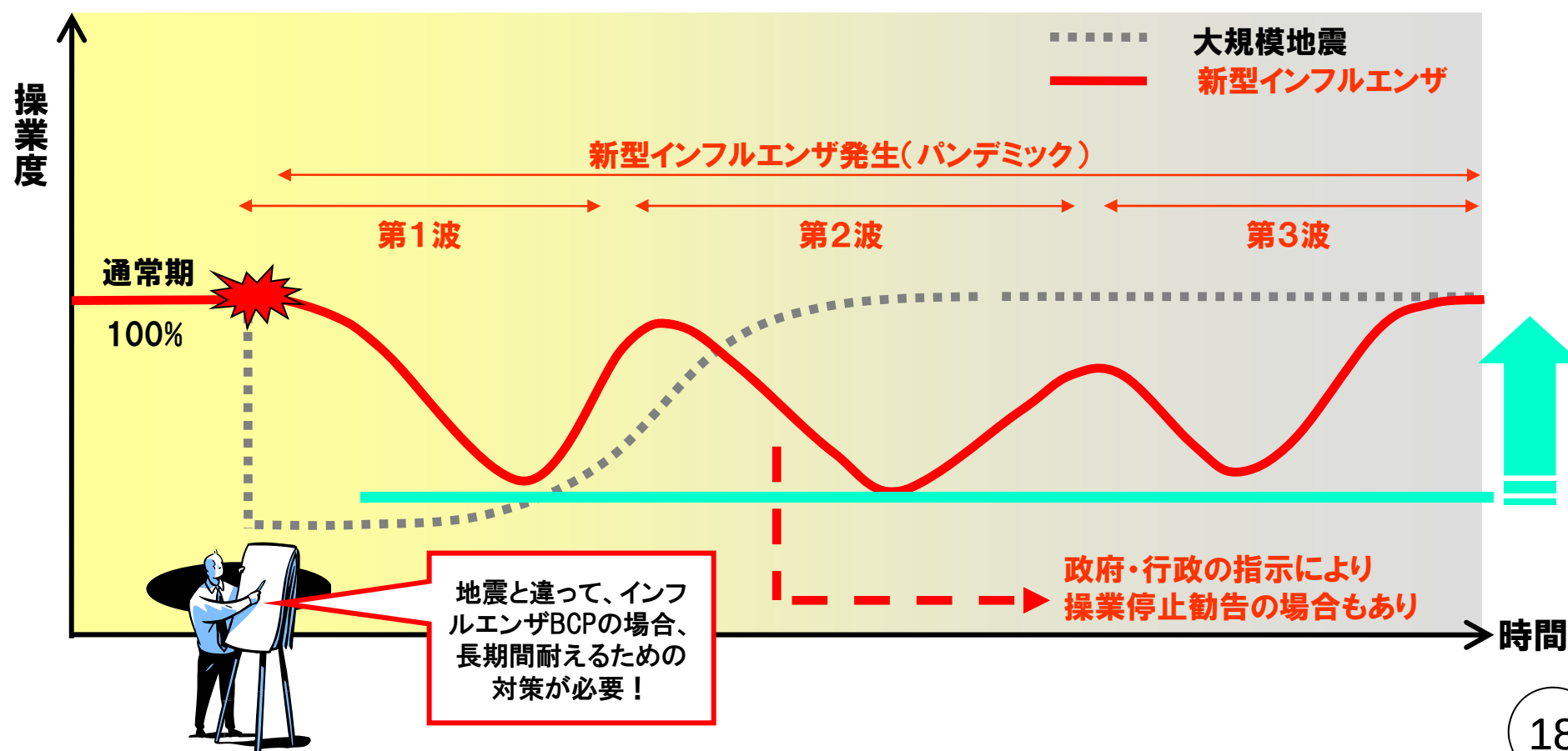
課題②：事業継続のための対策(新型インフルエンザ)

- 新型インフルエンザの発生(まん延)に備え、長期にわたる感染を想定して企業を存続させるための対策を講じることが肝要。



長期間の流行に耐えて、できる限り操業を継続させるための対策

【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)】



課題②：事業継続のための対策例(新型インフルエンザ)

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 ■ 債務不履行 ■ 安全配慮義務の充足等	■ 支給基準の整理、顧問弁護士への相談 ■ 取引先との事前の協議、契約書の精査 ■ 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

課題②：他業界に学ぶ対策事例(新型インフルエンザ)

- 感染者の増加による人員不足の影響で、重要な配送拠点が機能しなくなるリスクを代替拠点の運用でカバーした。

代替拠点への振り分け

物流業

過去の物資の配送データに基づき、作業時間ごとにパターン化して運用し、従業員の4割が欠勤した場合でも、全国の主要拠点で物資の仕分け作業を代替できる体制を整備した。

- 感染機会を低減するため、各種対策を実施している。

感染機会の低減

各食品産業事業者

1. 工場見学の中止
2. 休校中の学生アルバイトの勤務禁止
3. 出勤前の検温の義務付け
4. 試食・試飲等のイベントの中止 等

課題②:東日本大震災での企業の対応事例(1/5)-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。

課題②:東日本大震災での企業の対応事例(2/5)-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。

課題②:東日本大震災での企業の対応事例(3/5)-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

課題②:東日本大震災での企業の対応事例(4/5)-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。



課題②:東日本大震災での企業の対応事例(5/5)-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

課題②：事業継続のための具体的対策(演習②)

《午前の部：演習②》

皆様が重要業務継続のための対策を検討する際に、どのような課題や問題点があったか(考えられたか)、書き出してみましょう。

⇒ 時間：5分間

⇒ 記入用紙：“(午前の部)演習②”へ記入



IV 課題③ その他の課題

課題③:その他の課題

- BCPの策定・検討に当たって、多くの事業者は「重要製品(商品)・業務」や「事業継続のための対策」以外にも様々な課題を抱えています。
- ここでは、特にBCPのご担当者から相談等の多い、5つの課題についての問題点等を整理します。

(1) 被害想定の設定

(2) 地震初動対応の実施

(3) 新型インフルエンザにおける感染予防措置

(4) 教育・訓練の実施

(5) 行政機関と民間団体等の役割

課題③:(1)被害想定の設定

(1) 最近の“被害想定”の傾向

1. ある製粉メーカーは、東日本大震災を契機に、想定する地震を東海地震から東海・東南海・南海地震へ変更、想定震度も6強から7へと変更した。
2. ある卸売業は、東日本大震災後に、“想定津波高さ”を従来の2倍に変更して、地震と津波による同時被災を想定した。
3. ある小売業は、インフルエンザ(H1N1)2009発生の経験から、強い病原性を示す新型インフルエンザ対策BCPに準じて、感染力の弱いタイプの新型インフルエンザを想定したBCPも策定した。

(2) “被害想定”を設定する際の課題

・被害事象をどこまで想定するか？(想定外にさせないための基準設定)

例)停電、津波、地震規模、サプライヤーとの同時被災 等

・被害想定をどこまで厳密に設定するか？

例)インフラ復旧日数、設備・什器等による被害の差異 等

課題③:(2)地震初動対応の実施

(1) 地震初動対応の傾向

1. ある加工食品メーカーは、東日本大震災を契機に、従業員に対する安否確認の手段として、複数の通信機器等(安否確認システム、スマートフォン)を配備した。
2. ある卸売業では、自社の物流拠点が津波被害を被ることを想定して、津波発生時の避難手順を検討している。
3. ある小売業は、大規模地震発生時における顧客の誘導手順(店内の顧客はいったん建物外へ避難、建物の安全が確認されたら店内へ誘導)を検討している。

(2) 地震初動対応を検討する際の課題

・安否確認手段としてはどれが効果的なのか？

例)社内向け安否確認システム、携帯電話(通話・メール)等、取引先との連絡手段 等

・備蓄品はどこまで準備するか？

例)必要人数(従業員・顧客)・日数、他事業者や行政機関との協力・連携 等

・従業員の帰宅判断は？

例)帰宅・出社基準の設定、その方法

課題③:(3)新型インフルエンザにおける感染予防措置

(1) 感染予防措置の傾向

1. ある飲料メーカーは、新型インフルエンザ発生時において、在宅勤務が着実にできるよう、通常時から定期的に在宅勤務の実施を促している。
2. ある小売業では、来店する顧客に対して顧客間での感染を回避するため、マスクの配布・検温の実施、接客時の間隔の保持等を措置することとしている。

(2) 感染予防措置を検討する際の課題

・従業員に出社を命じる際に法令に違反していないか？

例)従業員に対する安全配慮義務、労働法との関係 等

・衛生資器材、備蓄品はどこまで準備するか？

例)マスク、ゴーグル、抗インフルエンザ薬(タミフル等)、従業員へのワクチン接種 等

・濃厚接触の疑いのある者を自宅待機措置とするのか？

課題③:(4)教育・訓練の実施

(1) 教育・訓練の傾向

■全従業員対象

- ・従業員研修会の実施(地震、新型インフルエンザ)
- ・安否確認訓練

■対策本部対象

- ・本部員による対応マニュアルの勉強会
- ・状況付与型シミュレーション訓練
- ・実働訓練(他拠点との連携、バックアップデータの取り出し・復旧)

(2) 教育・訓練を検討する際の課題

・教育・訓練をどのように継続して実施するか？

例)教育者の不在、人事異動によりBCPに精通している担当がいなくなる 等

・シナリオをどのように設定するか？

例)社内だけでシナリオを検討するのは限界がある(サプライチェーン連携訓練) 等

課題③：(5)行政機関等と民間団体等の役割

(1) 行政機関等と民間団体等の役割

1. エネルギーや電子部品業界では、行政機関等にてBCPの策定指針(ガイドライン)を明示すると共に、各事業者がそれを参考にして自社のBCPを策定している。

(2) 行政機関と食品産業事業者との連携についての課題

- ・国、地方公共団体、業界団体、そして食品産業事業者がどのように連携すべきか？

例)食品事業者におけるBCP策定の方針(ガイドライン)等の必要性

- ・地方公共団体との意見交換の場を作るべきか？

例)平時および有事の対応・連携について、地域レベルでの議論が必要 等

- ・一定の強制力を持たせたBCP策定の動機づけが必要か？

例)行政機関、金融機関、監査法人などによるBCP策定推進のしかけ 等

V グループディスカッションに向けて

グループディスカッションに向けて

(1) 異業種間の情報共有

- BCP策定の重要ポイントで紹介した内容等を参考に各業種の課題を共有する。
- 各々の自社の取組み事例等をもとに、グループで議論する。

(2) サプライチェーンの連携強化に向けた対策

- 各業種のサプライチェーン上の課題を抽出する。
- BCP策定の重要ポイントで紹介した内容を参考に、連携可能な対応策があるか、他の業種の取り組みで食品産業事業者に採用できる対応策があるか等を分析し、サプライチェーン強化に向け、グループで議論する。

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