

BCP 策定検討会運営の手引き（案）

平成 22 年 3 月

国土技術政策総合研究所道路研究部道路研究室

目 次

1. BCP 策定検討会運営の手引き作成の目的	182
2. 本手引きの特徴	182
3. 本手引きで対象とする企業	183
4. BCP 策定検討会実施にあたっての心構え	183
5. BCP 策定検討会の開催までの準備	184
(1) 主催者側の運営体制の確立	184
(2) 参加企業の選定	184
(3) 日程の調整	184
(4) BCP 策定検討会資料の作成	184
(5) グループ編成の決定	185
(6) 必要な備品等の準備	185
(7) 会場の設営	186
6. BCP 策定検討会の運営・進行方法	187
(1) 第1回 BCP 策定検討会	188
(2) 第2回 BCP 策定検討会	196
(3) 第3回 BCP 策定検討会	203
(4) 第4回 BCP 策定検討会	210
7. BCP 策定検討会終了後の取り組み	224

1. BCP 策定検討会運営の手引き作成の目的

本手引きは、自力で BCP を策定することが困難な中小企業に対して、基礎的な BCP を策定できるような力を身につけていただくために開催する「BCP 策定検討会」を、行政等が容易に企画・運営するための方法について解説することを目的としています。

2. 本手引きの特徴

本手引きは、これまで数多く出版されているガイドライン等とは異なり、過去に実施した BCP 策定検討会の運用事例を基に、BCP 策定検討会の内容、企画・運営方法、BCP 策定検討会で使用する資料、当該資料の説明方法を整理したものです。

本手引きに基づいて実施する BCP 策定検討会（以下、本検討会）の主な特徴は以下のとおりです。

- ・ 本検討会では、防災計画や BCP の策定を行っていない企業に対してもわかりやすく BCP を理解していただけるようにしています。
- ・ 本検討会では、防災計画と事業継続計画の区別を行わず、災害発生前～災害発生直後～災害発生後のような大きな時間の流れの中で企業としてどのように対応するかを理解していただけるようにしています。
- ・ 本検討会では、BCP 策定方法を具体的に支援できるように、あらかじめ BCP の原案を提示し、その中の重要部分について、座学（講義）や演習を通して理解していただけるようにしています。
- ・ 本検討会では、企業と行政が参加し、一緒に議論することを想定しており、これによって、企業と行政が BCP 策定方法、災害時の役割・対応などに関する共通認識を得ることができるようにしています。

3. 本手引きで対象とする企業

本手引きでは、従業員 100 人程度未満で、かつ自ら BCP を策定することが困難な中小企業を対象としています。

4. BCP 策定検討会実施にあたっての心構え

BCP 策定検討会の運営にあたっては、参加企業に BCP に関する知識を網羅的に伝えるのではなく、最低限理解していただきたい内容（重要な内容）に絞って、その部分を確実に理解してもらえるように心がけましょう。

本検討会の目的は、行政が BCP 策定検討会を容易に企画・運営することにより、中小企業が自ら BCP を策定できるようになっていただくことであり、BCP の内容・知識を漏れなく伝えることはありません。知識を詰め込みすぎると消化不良になる恐れがありますので、もう少しできると感じる程度（腹八分）がちょうど良いという感覚で検討会を実施しましょう。

また、企業の対策・対応などについて、「必要性」の観点だけでなく、参加企業の規模や実情を勘案して「可能性」の観点を重視して説明をしましょう。理想的な企業（企業規模が大きく異なることも含む）に関する説明が多くなると、参加者は、理想と現実のギャップを感じ、検討会を継続する意思が薄れてきます。主催者は、あらかじめ参加企業のことを把握し、それに応じた説明を行うようにしましょう。

最後に、参加企業の方は、防災の専門家ばかりではありませんので、主催者にとって当然のことであっても、わかりやすく丁寧にお伝えするという気持ちが必要です。極力専門用語を使わず、簡単な言葉を使って内容が容易に理解できるように心がけましょう。

5. BCP 策定検討会の開催までの準備

(1) 主催者側の運営体制の確立

BCP 策定検討会の運営には、最低でも 4 人（説明者（プレゼンテーション：1 名）、ファシリテーター（グループ討議の促進：2 名）、補助員（会場設営、資料配布、写真撮影、録音など：1 名））が必要となります。BCP 策定検討会を企画する時点で主催者側の運営体制を確立しましょう。

(2) 参加企業の選定

BCP 策定検討会の開催にあたって、参加企業を選定します。その選定にあたっては、BCP 策定に関心の高い企業を選定するのがよいでしょう。可能ならば、同種・同規模の企業を集めるほうが共通認識を図る上で望ましいと思われます。

また、地域の BCP 策定に係る行政（国、都道府県、市町村など）にも積極的に参加を呼びかけましょう。企業と行政と一緒に議論することで、BCP 策定方法、災害時の役割・対応などに関する共通認識が得られるだけでなく、企業と行政が BCP 策定に対して継続的に協働していく仕組みを作りやすくします。

参加企業は、10～15 社程度（10～15 人程度）がよいでしょう。BCP 策定検討会では、行政からの参加者も含めて 5～10 人程度のグループが 2 グループで討議していただくのが適切でしょう。グループが増えすぎると、検討会終了後の主催者側の負担が大きだけでなく、検討会自体の時間が長くなるため、継続して参加することが困難になると考えられます。

(3) 日程の調整

BCP 策定検討会の日程調整は、可能な限り早めに行います。検討会開催の直前に調整を行うと、参加できる企業が少なくなる可能性が高くなるだけでなく、会場の確保も困難になります。できれば、あらかじめ、参加者から出席しやすい日、曜日等を聞いておく方がよいでしょう。

(4) BCP 策定検討会資料の作成

BCP 策定検討会で配布する資料は、以下のとおりです。

No	資料名
1	議事次第
2	出席者名簿
3	座席表
4	検討資料
5	ふりかえりシート

本手引きには、2008年度に大規模地震を対象として実施した小松島市BCP策定検討会（第1回～第4回）（以下、小松島検討会）で使用した議事次第（雛形）、出席者名簿（雛形）、座席表（雛形）、検討資料（第1回～第4回分）、ふりかえりシート（雛形）を巻末に添付しています。検討資料については、基本的に、地域固有のもの（地名や予想される災害など）を修正すれば、そのまま利用することができます。

また、BCP策定検討会資料が早めに完成すれば、参加者に事前に配布することも有効です。あらかじめ目を通していただいた上でBCP策定検討会に参加していただければ、理解が深まります。

(5) グループ編成の決定

BCP策定検討会では、あらかじめ参加者を5～10人程度のグループにわけています。グループは、原則として初回から最終回まで同じメンバーで構成します。

各グループには、グループ長（議論の進行やまとめ役）、書記（討議内容の記録役）、発表者（討議結果の発表役）を決定しておきます。それらは、グループ討議の前に決定してもよいですが、初めて顔をあわせる場合は、決定に時間がかかりますので、あらかじめ主催者側で決定しておく方がよいでしょう。

また、グループ長、書記、発表者は、原則として初回から最終回まで同一人物にしておくのがよいでしょう。

(6) 必要な備品等の準備

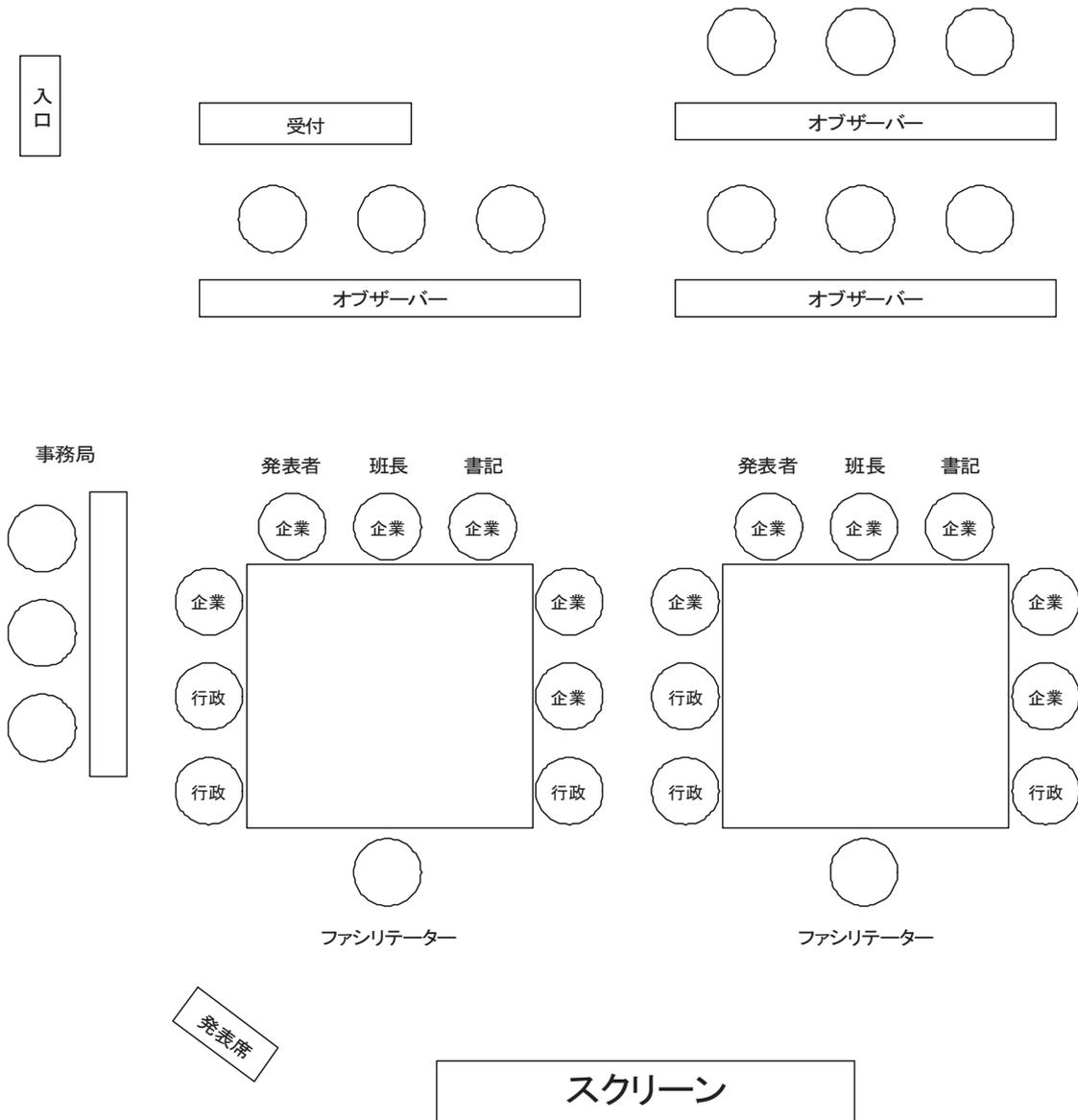
BCP策定検討会で必要となる備品・物品は、下表を参考に準備をしましょう。

準備物		数量	担当	備考	
1	配布資料	配布資料一覧	〇〇	〇〇〇〇	予備5部含む
		検討会 会議次第	〇〇	〇〇〇〇	予備5部含む
		出席者名簿	〇〇	〇〇〇〇	予備5部含む
		配席表	〇〇	〇〇〇〇	予備5部含む
		検討資料	〇〇	〇〇〇〇	A4版、30枚程度、予備5部含む
		封筒	〇〇	〇〇〇〇	マチ付、予備5部含む
2	ノートパソコン	〇〇	〇〇〇〇	予備1台含む	
3	プロジェクター（延長ケーブル含む）	〇〇	〇〇〇〇	予備1台含む	
4	延長コード	〇〇	〇〇〇〇		
5	スクリーン	〇〇	〇〇〇〇	会場から借用	
6	図上訓練用地図	〇〇	〇〇〇〇	A0版	
7	名札	〇〇	〇〇〇〇	名刺サイズ、胸ポケット用	
8	飲料水	〇〇	〇〇〇〇	500mlペットボトル	
9	マジック	〇〇	〇〇〇〇	5色/セット、各班1セット	
10	マグネット	〇〇	〇〇〇〇	10個/セット、各班1セット	
11	ホワイトボード	〇〇	〇〇〇〇	会場から借用、各班1台	
12	セロテープ、はさみ、カッター、付箋	〇〇	〇〇〇〇	各班1セット	
13	デジタルカメラ	〇〇	〇〇〇〇		
14	ICレコーダー	〇〇	〇〇〇〇		
15	会場費	〇〇	〇〇〇〇	必要に応じて	

(7) 会場の設営

BCP 策定検討会会場は、以下のレイアウトを参考に設営しましょう。

各グループのテーブルには、あらかじめファシリテーターの席も用意しておくといでしょう。



6. BCP 策定検討会の運営・進行方法

BCP 策定検討会の運営・進行方法については、小松島検討会の実施例をもとに解説します。

小松島検討会では、第1回～第4回（合計4回：1検討会あたり3時間程度）の検討会を実施しています。それぞれの検討会の目的および主な内容は以下のとおりです。

名 称	目 的	内 容
第1回検討会	災害時の企業の対応および流れを大まかに理解していただく	イメージアップ訓練の実施
第2回検討会	防災計画の作成方法を具体的に理解していただく	大規模災害対策実施計画（防災計画部分）の作成
第3回検討会	事業継続計画の作成方法を具体的に理解していただく	大規模災害対策実施計画（事業継続計画部分を含む）の作成
第4回検討会	作成した大規模災害対策実施計画の内容を確認していただく	質問方式の図上訓練の実施

以下、第1回～第4回まで、検討会ごとに解説します。

なお、本検討会で使用する説明資料のパワーポイントデータは BCP 検討会ホームページに掲載しているのでダウンロードしてご使用下さい。以下の説明する資料の参照名は、パワーポイントデータのファイル名となっています。

BCP 検討会ホームページアドレス <http://www.nilim.go.jp/lab/gbg/bcp.html>

また、合わせて、平成22年3月に発行した国総研資料第584号「官民共同による事業継続計画策定支援ガイドライン（案）」も参照してください。

(1) 第1回BCP策定検討会

第1回検討会では、第2回検討会以降に実施する「震災対策実施計画」策定を円滑かつ具体的に進行するための導入編として、まず参加者に災害時の企業の対応および流れを大まかに理解していただくことを目的に、企業の災害時の対応事例を紹介し、それらを踏まえて企業の災害時の対応に関する「イメージアップ訓練」を実施します。

第1回検討会の内容および時間配分は、下表のとおりです。

内 容	時間
1. 検討会の目的	5分
2. 参加者からの一言	10分
3. BCP策定検討会の内容	10分
4. 座学	40分
(1) 災害時の企業の対応	(20分)
(2) 企業のBCP	(20分)
5. 休憩	10分
6. イメージアップ訓練	100分
(1) イメージアップ訓練とは	(10分)
(2) 第1問題	(45分)
(3) 第2問題	(45分)
7. まとめ	5分
合計 180分	

1) 検討会の目的

「検討会の目的」では、検討会開催の背景、検討会の目的等を説明します。時間は、5分程度を目安に簡潔に説明しましょう。

2) 参加者からの一言

「参加者からの一言」では、参加者から自己紹介（会社名や種別も含む）、BCP策定に対する取り組み意欲などを一人ずつ発言していただきます。



3) BCP 策定検討会の内容

「BCP 策定検討会の内容」では、第1回～第4回までの検討会の目的と実施する内容を説明します。

説明上の留意点

検討会終了後に「全体の流れがわからなかった」、「途中から検討した内容と成果が結びついてきた」などの意見がありましたので、4回の検討会に参加することで、最終的にどのような成果が得られるかを参加者に理解していただくことが重要です。また、主催者も検討会で参加者に何を伝えたいかを明確にする上でも、まず第1回～第4回の内容をよく理解した上で説明しましょう。

BCP検討会の目的	検討会の内容		
<ul style="list-style-type: none"> ・ BCPは、災害が発生した際、社員（住民）の命を守ると共に、地域経済を支えている企業の存続・早期復旧のために効果的 →地域の早期復興 ・ 各企業のBCP策定は、地域全体の防災力向上に繋がる <p style="text-align: center;">↓</p> <p>目的：BCPを策定して災害に強い企業になっていただく。 → 国、県、市が全面的に協力</p>	回	目的	主な内容
	第1回	災害時の企業の対応および流れを大まかに理解	イメージアップ訓練の実施
	第2回	防災計画の作成方法を具体的に理解	仮想企業のBCP（防災計画部分）の作成
	第3回	事業継続計画の作成方法を具体的に理解	仮想企業のBCP（事業継続計画部分）の作成
	第4回	作成した大規模災害対策実施計画計画の内容を確認	質問方式の図上訓練の実施

4) 座学

① 災害時の企業の対応

「災害時の企業の対応」では、大規模地震災害、大規模豪雨災害、大規模事故発生後の企業の実際の対応を紹介します。

<p>4被災前の状況</p> <ul style="list-style-type: none">・設備復旧などの情報を社員で共有・工場や大型機械の基礎工事を実施・防災の勉強会を集中的に実施・建物の耐震診断を行い、主力工場から優先順位をつけて対策を施しつつあった。・<u>耐震補強、BCPの必要性は知っていたが行っていない。</u>・<u>実際に地震が起きた場合、自分の地域でどのような被害が生じるか、よく分かっていなかった。</u>	<p>6地域貢献について</p> <ul style="list-style-type: none">・民間企業なので、どこまでやるかという問題がある。しかし、やっではいけないことがありそう。・業界として自治体と協定を結ぶなど検討すべきだ。・災害時に、できる範囲で協力すべきはごく当たり前だ。・<u>当初から積極的な地域支援を考えていなかったが、止むを得ず、自社の復旧よりも、地域支援を優先した。しかし、その結果、地域との関係がより親密になった。良かったと思う。</u>・<u>支援したくても、自社の対応に追われて支援できなかった。</u>
--	--

説明の内容

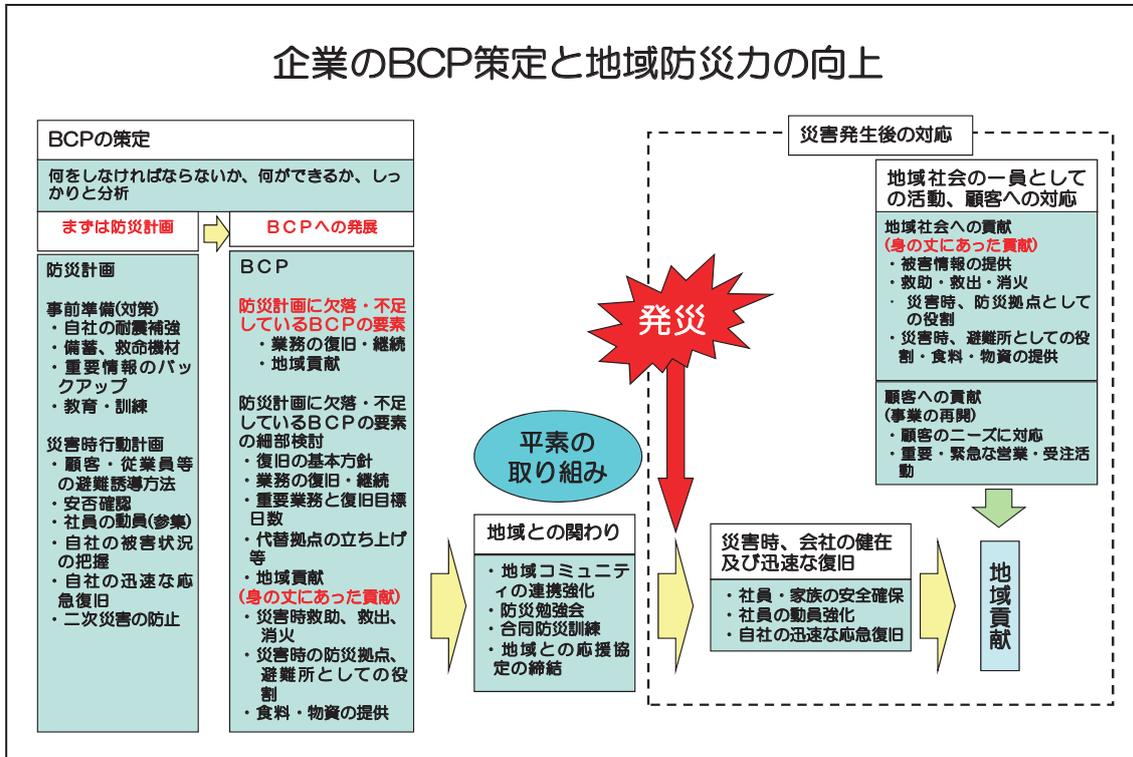
BCP 策定による成功事例や理想的な企業の行動も紹介しますが、それよりも、多くの企業は、事前の対策や BCP 作成、地域貢献が十分ではなかったということをしっかり説明します。特に、企業の本音部分（スライド中の赤字部分：耐震補強、BCP の必要性は知っていたが行っていない、地震でどのような被害が生じるかわかっていなかった、やむを得ず地域支援（貢献）をしたが、その結果として地域との関係が親密になった、身の丈にあった地域支援（貢献）を実施した、支援したくても自社の対応に追われてできなかった など）は強調して説明してください。また、説明する相手が企業なので、どこまでやればよいかを説明するのではなく、「災害時にやっではいけないことがある」ことも説明しましょう。

本手引きで対象とする企業の多くは、BCP 策定および実行にあたって人、モノ、金など、様々な観点から限界があると考えられますので、理想的な対策・対応や完全な計画を中心に説明すると、現実とのギャップが広がり、参加者の取り組み意欲が損なわれる恐れがあります。そのため、計画策定や災害時の対応については、最初から完全なものを求めるのではなく、その企業で「実行可能なことを計画する」、「できることをやる」ことでよいということを理解していただきましょう。

まずは、あまり背伸びをし過ぎないことが、BCP を策定するための第一歩です。

② 企業のBCP

「企業のBCP」では、BCP策定～平素の取り組み～災害発生後の対応までの流れを大まかに説明します。



説明の内容

BCPを策定する場合、まずはBCP策定～平素の取り組み～災害発生後の対応という大きな時間の流れの中で考えていくことが重要です。このように考えることで、細かいことにとらわれず、どの段階で何をすべきかがわかってきます。また、BCPというまったく新しい計画のように錯覚しがちですが、実は従来からある防災計画に事業継続の観点を追加したものなのです。そのため、BCP策定にあたっては、「一から新しいものを作る」という発想ではなく、これまでに策定した防災計画があれば、防災計画に「事業継続の観点から欠落している部分を追加する」という考え方の方がわかりやすいと思います。もちろん、防災計画を策定していなければ、それから策定する必要がありますが、これについては、第2回検討会で仮想企業の防災計画(案)を実際に策定しますので、それを参考に自社にあった計画に修正することでもよいでしょう。各段階における作成の考え方や作成例については、別紙で説明してください。

説明上の留意点

「座学」は、BCP 策定に関する知識の付与だけでなく、イメージアップ訓練を実施する上で必要となる知識を付与するために実施します。

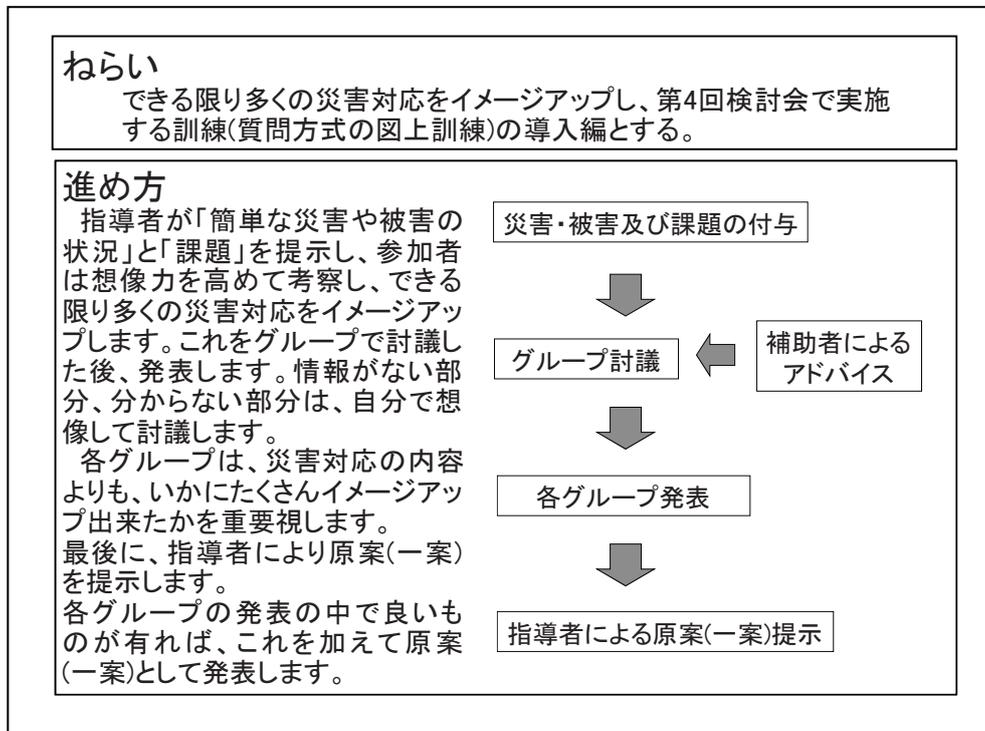
「イメージアップ訓練のカギは座学にあり」と言っても過言ではないくらい座学は重要なものです。座学の内容が悪ければ、イメージアップ訓練で活発な議論が望めない可能性が高くなりますので、主催者は、座学に対してしっかりとした準備をしておきましょう。



5) イメージアップ訓練

① イメージアップ訓練とは

「イメージアップ訓練とは」では、イメージアップ訓練のねらい、進め方を説明します。



② 第 1 問題

「第 1 問題」では、次の問題を用いて、以下のとおりイメージアップ訓練を実施します。

イメージアップ訓練その1 (大規模地震災害)問題
(災害時企業が早く立ち上がる(直る)ために必要なもの)

朝6時、家で新聞を読んでいる最中に、下から突き上げるような大きな地震があり、慌ててテーブルの下にもぐり込みました。幸いにして家族にけがはありませんでしたが、あたり一面家具等が散乱し、足の踏み場もありません。家の被害は一部損壊程度です。地震がおさまり、外に出て見ると、塀や家屋が傾き、大変な状況になっています。大声で助けを呼ぶ声が聞こえます。今のところ火の手は、あがっていません。会社のことが大変心配です。あなた(企業主)は、まずどうしますか。会社、社員寮が、歩いて10分程度の所にあります。実施する事項・内容等を考えて見ましょう。会社の業種・規模・周りの状況等はそれぞれのグループで設定してください。

- a) 問題を記した資料を参加者全員に配布し、配布が完了したことを確認した後、説明者は問題を読み上げます。この時点でファシリテーターは、各人が担当するグループに入ります。
- b) 主催者の合図でグループ討議を開始します。グループ討議は 30 分とします。
- c) 訓練中、参加者からの質問に対しては、随時回答し、説明者から参加者全員に周知します。ただし、情報がない部分、分からない部分など質問に対しては、グループごとに想像(自由に設定)していただくように回答します。
- d) 終了 5 分前には、「討議結果の取りまとめ」を促します。
- e) 30 分経過後には、グループごとに発表していただきます。また、発表中、主催者は、発表内容を記録・整理し、発表終了後に発表内容を確認します。発表は、全体で 10 分程度(各グループ 3~5 分程度)とします。
- f) すべてのグループの発表が終了した時点で、解答例を参加者全員に配布し、説明します。回答例は、5 分程度で簡潔に説明します。

実施上の留意点

主催者は、イメージアップ訓練時に各グループへファシリテーター(促進者)を配置し、議論が行き詰ったときなどに進行を補助します。ただし、ファシリテーターが議論をリードせず、極力グループ員の発言に任せることが重要です。

回答例の説明では、参加者からの意見に対する肯定的なコメントを混ぜながら行くと参加者によい印象を与えることができます。

グループごとの発表内容は、検討会終了後の成果とりまとめに役立つため、ICレコーダー等で記録しましょう。

③ 第 2 問題

「第 2 問題」では、次の問題を用いて、第 1 問題と同様な方法でイメージアップ訓練を実施します。

イメージアップ訓練その2 (大規模地震災害)問題
(災害時企業として行うべきもの)

急いで会社に出て行きました。幸いにして、建物は倒壊しておりませんでした。しかし、中の物は倒れたり傾いたり、棚から物が落ちたり足の踏み場もありません。ただ事業の再開には時間がかかると思われるものの、根本的なダメージは今のところ見当たりません。また、会社の近所では家屋が倒壊し、火災も発生しています。社員寮は、倒壊しておりませんが、火災も発生しておりませんでした。社員寮の人たちが集まり始めました。会社の広場(駐車場)には、避難者が集まり始めています。あなた(企業主)は、これからどうしますか。実施する内容等を考えて見ましょう。会社の業種・規模・周りの状況等はそれぞれのグループで設定してください。

6) まとめ

「まとめ」では、第1回検討会の総括として、第1回検討会の目的と内容および座学とイメージアップ訓練で参加者に理解していただきたい事項を簡潔に説明します。

また、次回検討会開催日の調整（または、確認）とふりかえりシートへの記載のお願いをして検討会を終了します。

7) BCP 策定検討会終了後のとりまとめ

検討会終了後は、すみやかに以下の資料を作成し、参加者に配布（郵送など）します。

- (1) 検討会の様子を撮影した写真集
- (2) 検討会で得られた参加者の意見などを取りまとめた議事録

資料作成上の留意点

議事録の作成にあたっては、極力参加者の意見を漏れがないように整理します。大まかな整理にすると、議事録をみた参加者が自分の意見が反映されていないことを残念に思い、その後の検討会への取り組み意欲も変わってくる可能性があります。そのためにも、ICレコーダー等を有効に活用しましょう。

(2) 第2回BCP策定検討会

第2回検討会では、BCPの基礎となる防災計画の作成方法を具体的に理解していただくことを目的に、防災計画の作成方法などを解説し、それを踏まえてグループごとに仮想企業の防災計画（重要部分のみ）を作成していただきます。

第2回検討会の内容および時間配分は、下表のとおりです。

内 容	時間
1. 前回のふりかえり	5分
2. 座学（東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）作成の解説）	60分
3. 休憩	10分
4. 演習（東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）作成）	90分
(1) 第1問題	(25分)
(2) 第2問題	(40分)
(3) 第3問題	(25分)
5. まとめ	5分
合計 170分	

1) 前回のふりかえり

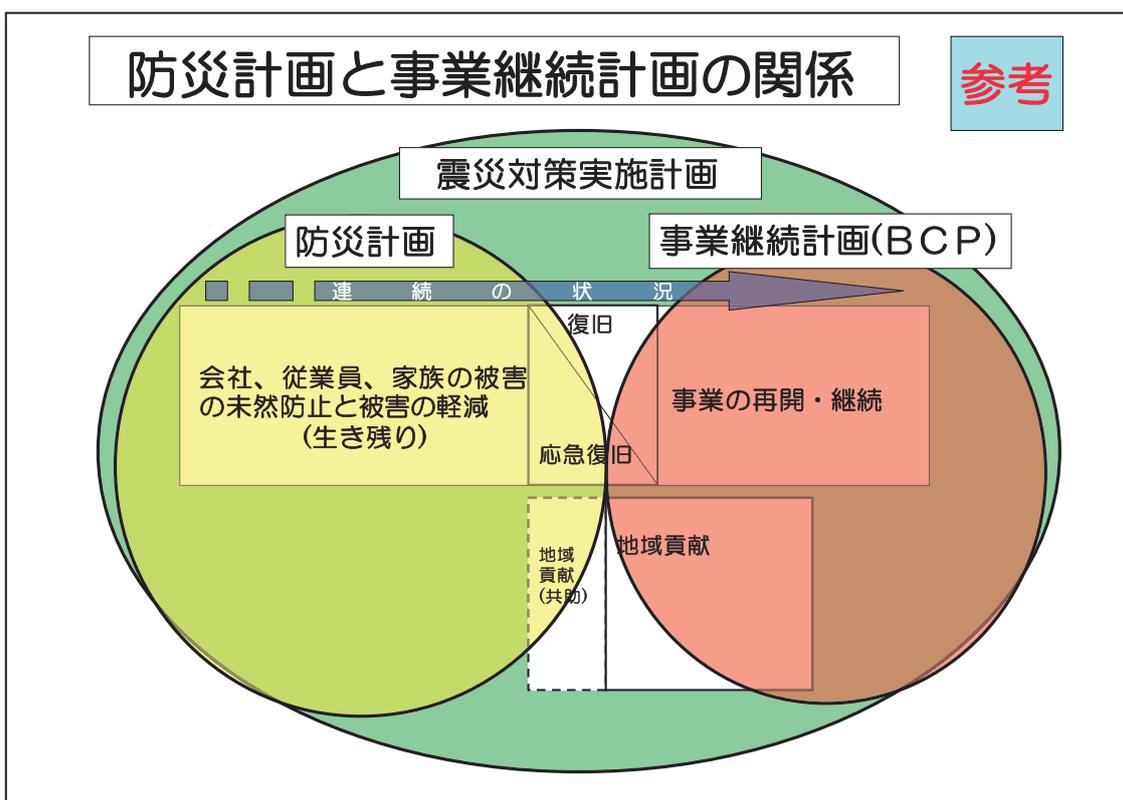
「前回のふりかえり」では、第1回検討会で実施した内容の復習、第2回検討会の目的、内容を説明します。時間は、5分程度を目安に簡潔に説明しましょう。

2) 座学（東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）作成の解説）

「東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）作成の解説」では、小松島市の災害リスク、防災計画と事業継続計画の関係、防災計画の基本的な考え方および作成方法を説明します。

防災計画と事業継続計画の関係

参考



説明の内容

企業の震災対策実施計画では、本来、地震時に生き残るためにどうするか（事前の対策：リスクマネジメント）、地震発生直後にどのように行動するか（地震発生直後の対策リスクマネジメント～クライシスマネジメント）、生き残った後に会社や地域社会をどのように復旧していくか（事後の対策：クライシスマネジメント）という要素が含まれている必要があります。

検討会では、事前の対策～地震発生直後の対策を防災計画、地震発生直後の対策～事後の対策を事業継続計画のように大きく分類し、それぞれ実際に活用できる実践的な計画を策定していきます。第2回検討会では、防災計画部分について作成していきます。

はじめに

- ① 地域の特徴を把握する
- ② 被害想定等を承知する
- ③ 被害想定に基づき、シンプル・具体的な計画を作成する

地震が起きれば

- ④ 的確な情報を入手し、現況把握
- ⑤ 被害想定と実際の被害のズレを把握し、速やかに状況判断し、計画を修正し、スピーディに実行する

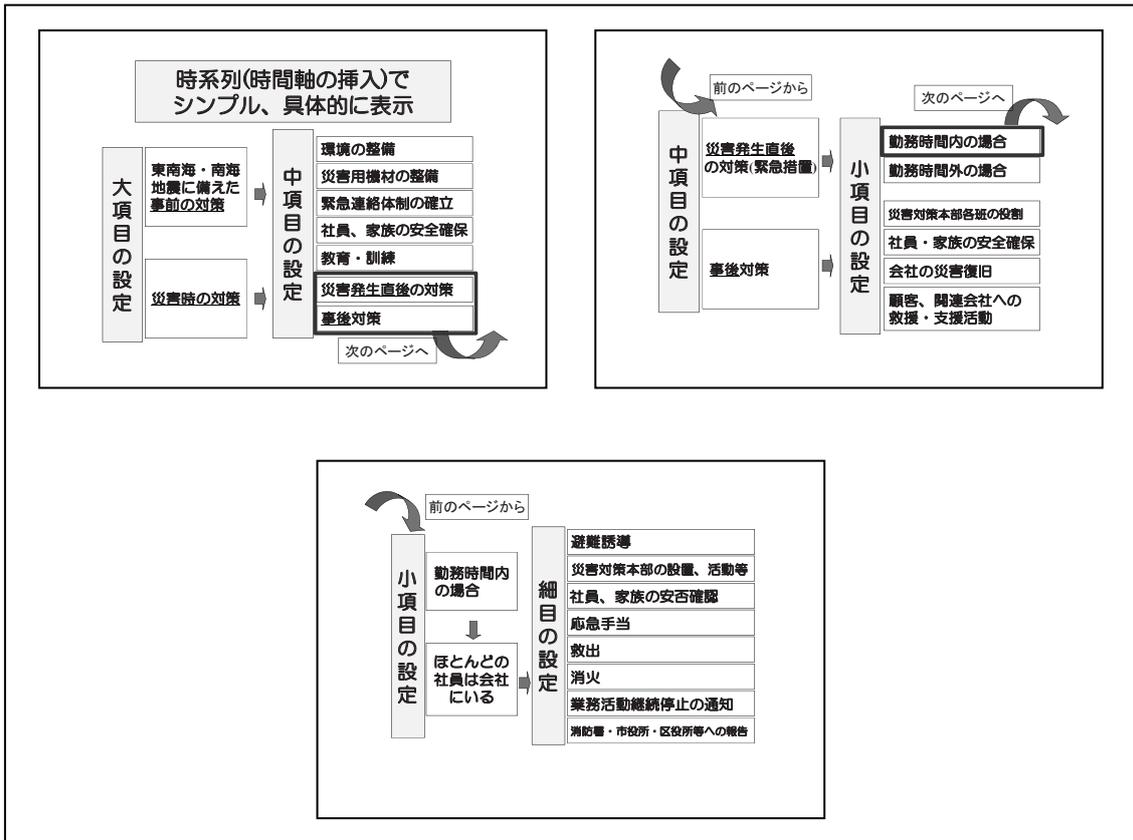
説明の内容

計画の策定にあたっては、以下の手順で考えましょう。

- ①地域の特徴を把握する
↓
- ②被害想定等を承知する
↓
- ③被害想定に基づき、シンプル・具体的な計画を作成する

ただし、実際には計画で想定したものと同一被害にはならないため、地震が発生すれば、まず、すみやかに的確な情報を入手し、現況を把握します。次に計画における被害想定と実際の被害のズレ（実際の被害が想定よりも大きいか、小さいか）を把握し、それに応じて計画をどのように修正するかを判断（状況判断）します。そして、判断した事項を社員に伝達し、スピーディーに実行します。

①地域の特徴を把握する、②被害想定等を承知する、③被害想定に基づき、シンプル・具体的な計画を作成する、については、以後のスライドにしたがって説明してください。



説明の内容

計画策定における重要なポイントは、計画の中に「時間軸を入れる」ことです。「時間軸を入れる」とは、「地震発生後〇時間以内に□□をする」というものではなく、「事前の対策」、「災害時の対策（災害直後の対策）」、「災害時の対策（事後の対策）」が一目で理解できるということです。

地震発生時は、パニック状態になっているため、じっくり計画を読むことはできません。そのため、計画には、一目で理解できることが要求されるのです。

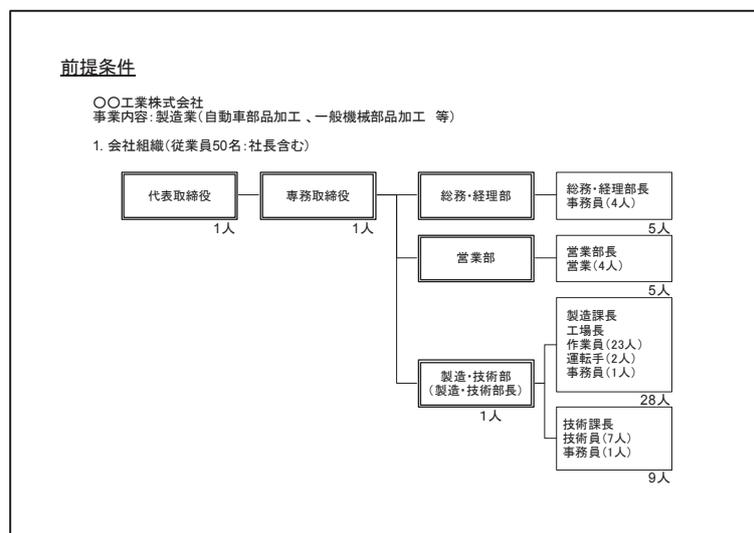
計画に時間軸を入れるためには、大項目→中項目→小項目→細目のように、大きなもの順に作成して必要があります。いきなり細目から作り始めることはあまりよい方法だとは言えません。

3) 演習（東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）作成）

「東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）作成」では、東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）（案）の中の重要部分について、グループ討議を行い、各グループの討議結果を反映させた計画を策定していきます。

ここで、各グループで検討していただく「東南海・南海震災対策実施計画（防災計画部分）（案）」は、参加企業とほぼ同等な企業規模（従業員 50 名）の製造業（自動車部品加工、一般機械加工等）を想定して作成したものです。仮想企業（〇〇工業株式会社）の前提条件は以下のとおりです。今後の検討会では、この仮想企業に対する対策・対応などを検討していただきます。

なお、参加企業と同等な規模の仮想企業について検討することにより、参加者には自社で実際に必要とされる対策・対応などのイメージがつかめ、自社のBCP 策定時に役立つものと考えられます。



① 第1問題

「第1問題」では、次の問題を用いて、以下のとおり演習を行います。

問題 災害対策本部の設置について

東南海・南海地震が起きた場合、記述されているような組織・役割の災害対策本部を会社内に設置する必要があるか否かを検討してください。
また、会社内に設置する必要があると答えたグループは、時間的に余裕があれば、記述してある役割について、これでよいか否かを検討してください。

- a) 問題を記した資料を参加者全員に配布し、配布が完了したことを確認した後、説明者は問題を読み上げます。この時点でファシリテーターは、各人が担当するグループに入ります。
- b) 主催者の合図でグループ討議を開始します。グループ討議は15分とします。
- c) 訓練中、参加者からの質問に対しては、随時回答し、説明者から参加者全員に周知します。
- d) 終了5分前には、「討議結果の取りまとめ」を促します。
- e) 15分経過後には、グループごとに発表していただきます。また、発表中、説明者は、発表内容を記録・整理し、発表終了後に発表内容を確認します。発表は、10分程度（各グループ3～5分程度）とします。

実施上の留意点

主催者は、イメージアップ訓練から最後の討議まで、各グループにファシリテーター（促進者）を配置し、議論が行き詰ったときなどに進行を補助します。ただし、ファシリテーターが議論をリードせず、極力グループ員の発言に任せることが重要です。

グループごとの発表内容は、検討会終了後の成果とりまとめに役立つため、ICレコーダー等で記録しましょう。

② 第2問題

「第2問題」では、次の問題を用いて、第1問題と同様な方法で演習を行います。

問題 事前の対策について

東南海・南海地震に備え、事前に実施すべき対策（環境の整備、災害用機材の整備、緊急連絡体制の確立、社員・家族の安全確保）について計画していますが、必要性和可能性の両面から内容を検討してください。
また、記述されていない事項で、記述すべきだと思われる事項がある場合は、その内容を検討してください。

ただし、第2問題のグループ討議の時間は、30分としてください。

③ 第3問題

「第3問題」では、次の問題を用いて、第1問題と同様な方法で演習を行います。

問題 勤務時間外に大規模災害が発生した場合の各人の行動指針について

勤務時間外に大規模災害が発生した時の各人の行動指針について規定していますが、その記述内容（特に、その必要性和可能性）について検討してください。
また、記述されていない事項で、記述すべきだと思われる事項がある場合は、その内容を検討してください。

ただし、第3問題のグループ討議の時間は、15分としてください。

4) まとめ

「まとめ」では、第2回検討会の総括として、第2回検討会の目的と内容および座学と演習で参加者に理解していただきたい事項を簡潔に説明します。

また、次回検討会開催日の調整（または、確認）とふりかえりシートへの記載のお願いをして検討会を終了します。

5) BCP 策定検討会終了後のとりまとめ

検討会終了後は、すみやかに以下の資料を作成し、参加者に配布（郵送など）します。

- (1) 検討会の様子を撮影した写真集
 - (2) 検討会で得られた参加者の意見などを取りまとめた議事録
 - (3) グループ討議の結果を反映させた震災対策実施計画(グループごとに作成)
- ※ グループ討議の結果を反映させた震災対策実施計画は、巻末に添付しますので、作成の参考にしてください。

資料作成上の留意点

議事録、震災対策実施計画の作成にあたっては、極力参加者の意見を漏れがないように整理します。大まかな整理にすると、議事録をみた参加者が自分の意見が反映されていないことを残念に思い、その後の検討会への取り組み意欲も変わってくる可能性があります。そのためにも、ICレコーダー等を有効に活用しましょう。

(3) 第3回BCP策定検討会

第3回検討会では、BCPの基礎となる事業継続計画の作成方法を具体的に理解していただくことを目的に、事業継続計画の作成方法などを解説し、それを踏まえてグループごとに仮想企業の事業継続計画（重要部分のみ）を作成していただきます。

第3回検討会の内容および時間配分は、下表のとおりです。

内 容	時間
1. 前回のふりかえり	5分
2. 座学（東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分を含む）作成の解説）	40分
3. 休憩	10分
4. 演習（東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分を含む）作成）	120分
(1) 第1問題	(40分)
(2) 第2問題	(40分)
(3) 第3問題	(40分)
5. まとめ	5分
合計 180分	

1) 前回のふりかえり

「前回のふりかえり」では、第2回検討会で実施した内容の復習、第3回検討会の目的、内容を説明します。時間は、5分程度を目安に簡潔に説明しましょう。

2) 座学（東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分含む）作成の解説）

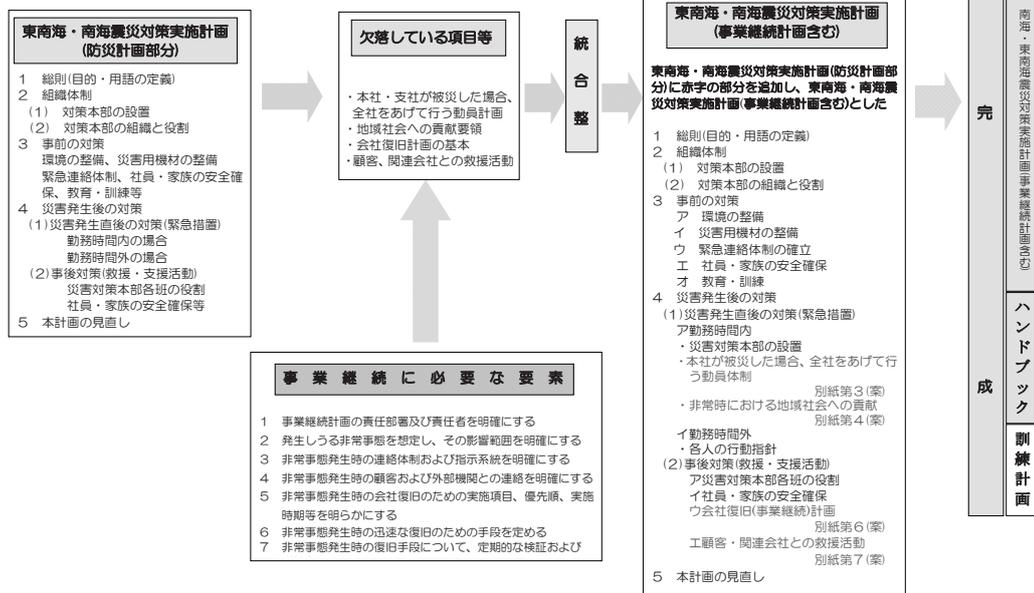
「東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分含む）作成の解説」では、事業継続計画の作成方法、状況判断の方法を説明します。

「東南海・南海震災対策実施計画(事業継続計画含む)」作成について

東南海・南海震災対策実施計画(事業継続計画含む)作成方

東南海・南海地震による被害に備えた事前対策と災害発生後の応急復旧・復旧対策、地域貢献等に関する事項を定め、人的・物的被害の未然防止及び軽減を図ると共に災害発生後の会社機能を保全し、迅速・適切な事業継続活動を実施することを目的とした東南海・南海震災対策実施計画(事業継続計画含む)を作成する。

この際、すでに作成した東南海・南海震災対策実施計画(防災計画部分)の時間軸を延長し、事業継続の観点からフィルターをかけ、欠落している項目等を洗い出し、これらを統合整理して「自然災害発生に伴う対応」を主とした東南海・南海震災対策実施計画(事業継続計画含む)を作成する。



説明の内容

第2回検討会で作成した防災計画を事業継続の観点からみると、防災計画には、事業を継続していく上で幾つか欠落しているものがあります。ここで、事業継続の観点とは、スライド中の「事業継続に必要な要素」です。つまり、事業継続の観点から欠落している項目を防災計画に追加し、統合整理することで、事業継続計画を含んだ震災対策実施計画を策定することができます。スライド中の赤字の部分が新しい項目です。

非常時における地域社会等への貢献(概要)

1 地域社会の応急復旧のための貢献

基本的態度①、②のいずれを選択するか)

- ① 災害後、行政・地域社会等から地域への貢献に関する申し入れがあった場合、会社施設の状況、業務運営の実態、緊急度合等を総合勘案して必要に応じ手配等を行い対応する。
- ② 直ちに行政・地域社会等のもとに連絡員を派遣して行政・地域等のニーズを把握、会社施設の状況、業務運営の実態等を考慮したのち、可能な限り、行政・地域等への貢献を積極的に展開する。

基本的態度で①の申し入れがあったから地域社会に貢献する場合(例)

2 貢献要領

- ・社員を会社に緊急動員する。
- ・会社の被害状況を把握し、応急復旧の方針・要領を決定する。
- ・事業継続のための応急復旧に取りかかる。この際、地域貢献の申し入れがあることも考慮する。
- ・自社の応急復旧中に、地域貢献の申し入れがあった場合、会社施設の被害状況、応急復旧の程度、業務運営の実態、緊急度合等を総合勘案して許諾するか否かを決定する。
- ・決定以降は積極貢献と同じ

3 貢献内容

行政・地域社会の申し入れ内容を、会社施設の被害状況、応急復旧の程度、業務運営の実態緊急度合等を総合勘案して決定

基本的態度で②の積極的に地域社会に貢献する場合(例)

2 貢献要領

- ・出社後できるだけ早く行政・地域等の元に連絡員を派遣
- ・連絡員から災害対策本部に行政・地域等のニーズを伝達
- ・会社施設の状況、業務運営の実態等を考慮したのち、可能な限り、行政・地域等への貢献を積極的に展開する。
- ・本社にすでに出社していて派遣できる者【本社応急復旧、近隣(コミュニティ)への貢献等のための人員を除く】を第1陣として、まず派遣
- ・支社等がある場合、営業所に対し、動員計画を発令
- ・支社等から動員されたら、第2陣として行政・地域等のもとへ派遣
- ・落ち替いてきたら、派遣人員を統合整理

3 貢献内容

- ・行政、地域社会のニーズに基づく社会貢献・救助、救出、消火活動
- ・協定に基づく食料、日用品、輸送力等の提供
- ・駐車場、2階以上を避難所としての提供
- ・会社周辺の道路上のごみの片付け、清掃
- ・会社、工場等を防災拠点として活用

説明の内容

災害発生後の企業の対応(例えば、非常時における地域社会等への貢献)を検討する場合、まず基本的態度を明らかにすることが重要です。基本的態度が決まれば、貢献要領、貢献内容の順で詳細について検討します。なお、それらの検討にあたっては、「必要性」だけでなく「可能性」を十分に考慮し、無理のないようにすることが重要です。地域貢献は長く続けることが重要ですので、そのことをしっかり説明してください。

ここに示す中身については、次の演習でグループごとに検討していただきます。

なお、基本的態度については、企業の経営方針に大きな影響を及ぼすことになるため、最終的には取締役会議、経営会議などで決定する必要があります。

(「顧客、関連会社との救援活動」についても同様です。)

会社復旧(事業継続)計画(例)

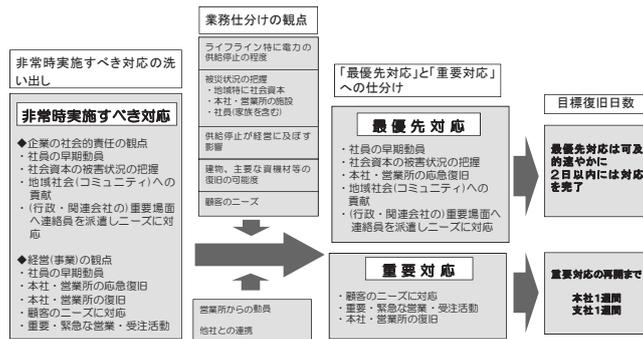
前提

- ① 東南海・南海地震発生時の小松島市の震度
6強
- ② 会社の建設年度
昭和51年
- ③ 耐震補強
昨年度、耐震補強済
震度6強までは、対応可能(災害時、小破)
- ④ 小松島市のライフラインの復旧

電気	7日
ガス	7日
水道	3週間

対処基本方針

非常時実施すべき対応を洗い出し、ライフライン、特に電力の供給停止の程度、業務関連の社内外の被害程度、供給停止が経営に及ぼす影響、建物及び主要な資器材等の復旧の可能性、顧客等のニーズ等の観点から、最優先に実施すべき対応と重要対応に仕分けし、その復旧目標日時等を含めた会社復旧(事業継続)計画を策定する。



説明する内容

会社の復旧計画は、被災後のライフライン、特に電力の供給停止の程度、業務関連の社内外の被害程度、供給停止が経営に及ぼす影響、建物及び主要な資器材等の復旧の可能性、顧客等のニーズ等によって方針が異なってきます。そのため、会社の復旧計画（最優先対応・優先対応、復旧目標日数）をあらかじめ決めておいたとしても、被害の状況によってはその通りにはなりません。

スライドでは、被害を想定し、それに応じた最優先対応・優先対応、復旧目標日数の概案を示しています。これらの内容については、次の演習でグループごとに検討していただきます。

なお、会社の復旧計画については、第4回検討会に実施する「質問方式の図上訓練」の中で、具体的に検討していただきます。

重要・緊急業務が2つ以上ある場合の優先順位の選定の仕方(例)

業務名 \ 比較の要因	ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響	建物、主要な資機材等の復旧の可能性	供給停止が経営に及ぼす影響	顧客のニーズ	他社との連携・営業者からの動員
A					
B					
C					

比較の要因の選定に当たっての注意事項

- 1 比較の要因の選定の良し悪しが、優先順位の選定に大きく影響する
- 2 比較の要因の選定に当たって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- 3 比較の要因の選定に当たって、重要度が同程度のものを選定すると共に、似かよった要因は複雑にしないように統合整理する

説明の内容

重要業務の優先順位は、あらかじめ決定する場合がありますが、被災後の優先順位は、被害の程度に応じて変化しますので、その都度状況判断をしながら決定していく必要があります。

重要業務が複数ある場合の優先順位については、スライド中の「比較表」を用いて検討します。具体的には、まず、重要業務の継続に影響する要因（比較の要因）を抽出し、次にそれぞれの要因に対する影響を検討します。

比較表の例で説明すると、影響の検討では、「ライフラインの供給停止の影響が少ない業務」、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性が高い業務」、「供給停止が経営に及ぼす影響が高い業務」、「顧客のニーズが高い業務」、「他社との連携・営業所からの動員による効果が高い業務」に「○」をつけます。

すべての要因に対する影響の検討が終われば、業務ごとに「○」の数を集計し、最終的に最も「○」が多い業務の優先順位が高いと考えます。この方法は、非常に簡易なものですが、非常時に時間をかけずに考えるわけですから、シンプルでなければなりません。

また、以下の点は特に重要ですので、しっかり説明してください。

- (1) 「比較の要因」の選定の良し悪しが、優先順位の選定に大きく影響する

- (2) 比較の要因の選定にあたって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- (3) 比較の要因の選定にあたって、重要度が同程度のものを選定するとともに、似かよった要因は複雑にしないように統合整理する

これらの内容については、第4回検討会の中で、図上訓練を通じて詳しく説明します。

3) 演習（東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分含む）作成）

「東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分含む）作成」では、東南海・南海震災対策実施計画（事業継続計画部分含む）の重要部分について、グループ討議を行い、各グループの計画を策定していただきます。

① 第1問題

「第1問題」では、次の問題を用いて、以下のとおり演習を行います。

問題 非常時における地域社会への貢献活動について

東南海・南海地震が起きた場合、地域社会への貢献のための基本的態度を記述していますが、必要性和可能性の面から、どちらを選択するか検討してください。
基本的態度が決定した場合、基本的態度に基づく貢献要領、貢献内容について、必要性和可能性の面から、これでよいか否かを検討してください。

- a) 問題を記した資料を参加者全員に配布し、配布が完了したことを確認した後、説明者は問題を読み上げます。この時点でファシリテーターは、各人が担当するグループに入ります。
- b) 主催者の合図でグループ討議を開始します。グループ討議は30分とします。
- c) 訓練中、参加者からの質問に対しては、随時回答し、説明者から参加者全員に周知します。
- d) 終了5分前には、「討議結果の取りまとめ」を促します。
- e) 15分経過後には、グループごとに発表していただきます。また、発表中、説明者は、発表内容を記録・整理し、発表終了後に発表内容を確認します。発表は、10分程度（各グループ3～5分程度）とします。

実施上の留意点

主催者は、イメージアップ訓練時に各グループへファシリテーター（促進者）を配置し、議論が行き詰ったときなどに進行を補助します。ただし、ファシリテーターが議論をリードせず、極力グループ員の発言に任せることが重要です。

グループごとの発表内容は、検討会終了後の成果とりまとめに役立つため、ICレコーダー等で記録しましょう。

② 第2問題

「第2問題」では、次の問題を用いて、第1問題と同様な方法で演習を行います。

問題 会社復旧（事業継続）計画（概要）について

東南海・南海地震に備え、非常時実施すべき対応を洗い出していますが、これで良いか否かを検討してください。
また、非常時実施すべき対応を「最優先対応」と「重要対応」に区分し、前提に基づきその復旧目標日数を定めていますが、これについて必要性和可能性の面から検討してください。

③ 第3問題

「第3問題」では、次の問題を用いて、第1問題と同様な方法で演習を行います。

問題 顧客・関連会社との救援活動（概要）について

東南海・南海地震が起きた場合、顧客・関連会社との救援活動のための基本的態度を記述していますが、必要性和可能性の面から、どちらを選択するか検討してください。
基本的態度が決定した場合、基本的態度に基づく対応要領について、これでよいか否かを検討してください。

4) まとめ

「まとめ」では、第3回検討会の総括として、第3回検討会の目的と内容および座学と演習で参加者に理解していただきたい事項を簡潔に説明します。

また、次回検討会開催日の調整（または、確認）とふりかえりシートへの記載のお願いをして検討会を終了します。

5) BCP 策定検討会終了後のとりまとめ

検討会終了後は、すみやかに以下の資料を作成し、参加者に配布（郵送など）します。

- (1) 検討会の様子を撮影した写真集
 - (2) 検討会で得られた参加者の意見などを取りまとめた議事録
 - (3) グループ討議の結果を反映させた震災対策実施計画（グループごとに作成）
- ※ グループ討議の結果を反映させた震災対策実施計画は、巻末に添付しますので、作成の参考にしてください。

資料作成上の留意点

議事録、震災対策実施計画の作成にあたっては、極力参加者の意見を漏れがないように整理します。大まかな整理にすると、議事録をみた参加者が自分の意見が反映されていないことを残念に思い、その後の検討会への取り組み意欲も変わってくる可能性があります。そのためにも、ICレコーダー等を有効に活用しましょう。

(4) 第4回BCP策定検討会

第4回検討会では、第2回、第3回検討会で作成した震災対策実施計画の内容を確認していただくことを目的に、質問方式の図上訓練を行います。

第4回検討会の内容および時間配分は、下表のとおりです。

内 容	時間
1. 前回のふりかえり	5分
2. 図上訓練	160分
(1) 質問方式の図上訓練の説明	(25分)
(2) 第1問題	(45分)
(3) 第2問題	(45分)
(4) 第3問題	(45分)
3. まとめ	15分
合計 180分	

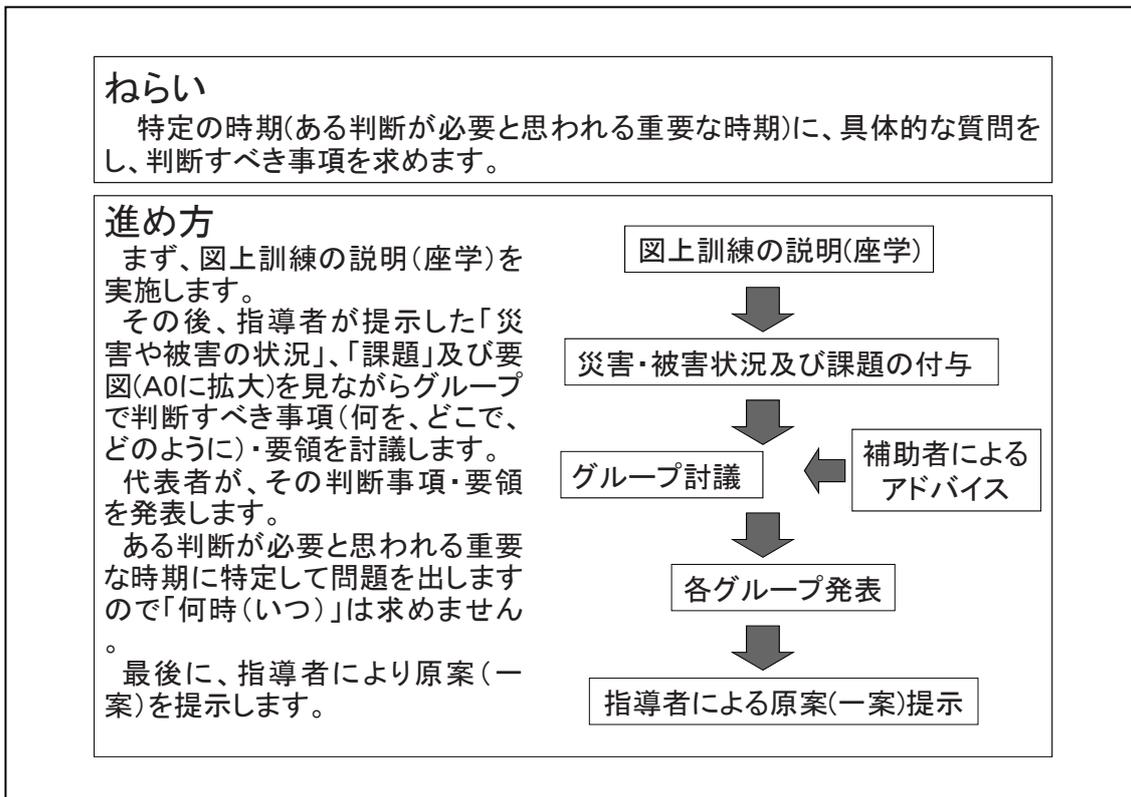
1) 前回のふりかえり

「前回のふりかえり」では、第3回検討会で実施した内容の復習、第4回検討会の目的、内容を説明します。時間は、5分程度で簡潔に説明しましょう。

2) 図上訓練

① 質問方式の図上訓練の説明

「質問方式の図上訓練の説明」では、質問方式の図上訓練のねらい、進め方を説明します。



説明の内容

「質問方式の図上訓練」は、A0版程度の地図を使って条件(会社・自宅等の位置、会社および周辺の被害状況など)を設定し、その状況下で状況判断を行い、どのような対応を行うかを決定していくかを訓練するものです。実際の災害では、5W1H(いつ(when)、どこで(where)、だれが(who)、何を(what)、なぜ(why)、どうやって(how))をすみやかに決定する必要がありますが、質問方式の図上訓練では、「いつ(when)」は求めません。条件設定の段階で重要な場面(状況判断が必要な時期)を設定し、その時点でどのような対応をするかだけを検討します。それにより、緊迫感、切迫感は失われますが、対応すべき内容を十分検討することができます。

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 第2問題 30分 </div> <p>被災後、会社復旧(事業継続)のための状況判断と 会社復旧(事業継続)計画基本方針等について、考えてみましょう。 会社の業種・規模・周りの状況等は別紙及び地図のとおりです。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>その1 会社復旧(事業継続)計画基本方針等決定のための状況判断 まず、2 と 3-1 を実施し、総合結論 (会社復旧(事業継続)計画基本方針部分)を導きましょう。</p> <p>その2 会社復旧(事業継続)計画の作成 ①基本方針、②重要業務と目標復旧日数について、 解答してください。 なお時間的に余裕がある場合、「重要業務の継続に制約と なる要素と対応要領」について、これで良いか検討して ください。</p> </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 想定 別紙1 </div> <ol style="list-style-type: none"> 1 南海・東南海地震が勤務時間外(早朝)に発生 <ul style="list-style-type: none"> ・小松島市震度6強 ・津波・火災等発生 <ul style="list-style-type: none"> 津波1.5m程度、製造工場・倉庫は津波の影響なし 社員数、津波により浸水、社員4名取り残される ・会社は小破(什器等転倒)、会社 S51年建設(昨年耐震補強済) ・会社火災発生なし ・生産ライン・施設復旧の可能性有 <ul style="list-style-type: none"> [工場]の応急復旧に4日、復旧に10日～2W程度必要 ・関連会社等の支援あり ・地域社会との協定 <ul style="list-style-type: none"> 大規模災害時、駐車場を避難所として提供 ・電気の復旧は浸水の影響で1W後の予定 ・ガスの復旧は1W後の予定 ・水道の復旧は浸水の影響で10日～2W後の予定 2 会社の主要業務はA・Bの2種類あり </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 事業継続に当たっての情報・考察 別紙2 </div> <p>会社では、主としてA・B2種類の製品を扱っている。 被災後、顧客から、B製品の早期再開について、数件依頼あり。 業務の再開にあたり、A製品よりもB製品が、電力消費量、工場のス ペース共に大きいものを必要とする。 業務の再開にあたり、B製品は水が必要とする。 業務の再開にあたり、A製品は専門的な従業員を必要とする。 現在、専門的な従業員が被災し、現場復帰に時間がかかる。 しかし、関連会社との協定に基づき、関連会社から専門的な従業員の 派遣が可能である。 B製品は弊社の主要製品であり、これが早期に軌道に乗れば、シェア も確保でき、経営が安定する。</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 「比較の要因」の選定 別紙3 </div> <p>会社の復旧にあたり、基本方針①「基本的態度」、 ②「製品の(製造)優先順位」、③「製造開始の目標日数」、 ④「関連会社との関連の有無」等決定するための 「比較の要因」として次のことが考えられる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響 2 建物、主要な資機材等の復旧の可能性が及ぼす影響 3 供給停止が経営に及ぼす影響 4 顧客のニーズ 5 他社との連携・営業所等からの援助 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>更に、業種、会社の規模、災害の状況等により</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 資金の調達 2 原材料の調達 3 機械・部品の修理等 <p>「比較の要因」として考えられる。</p> </div> </div>

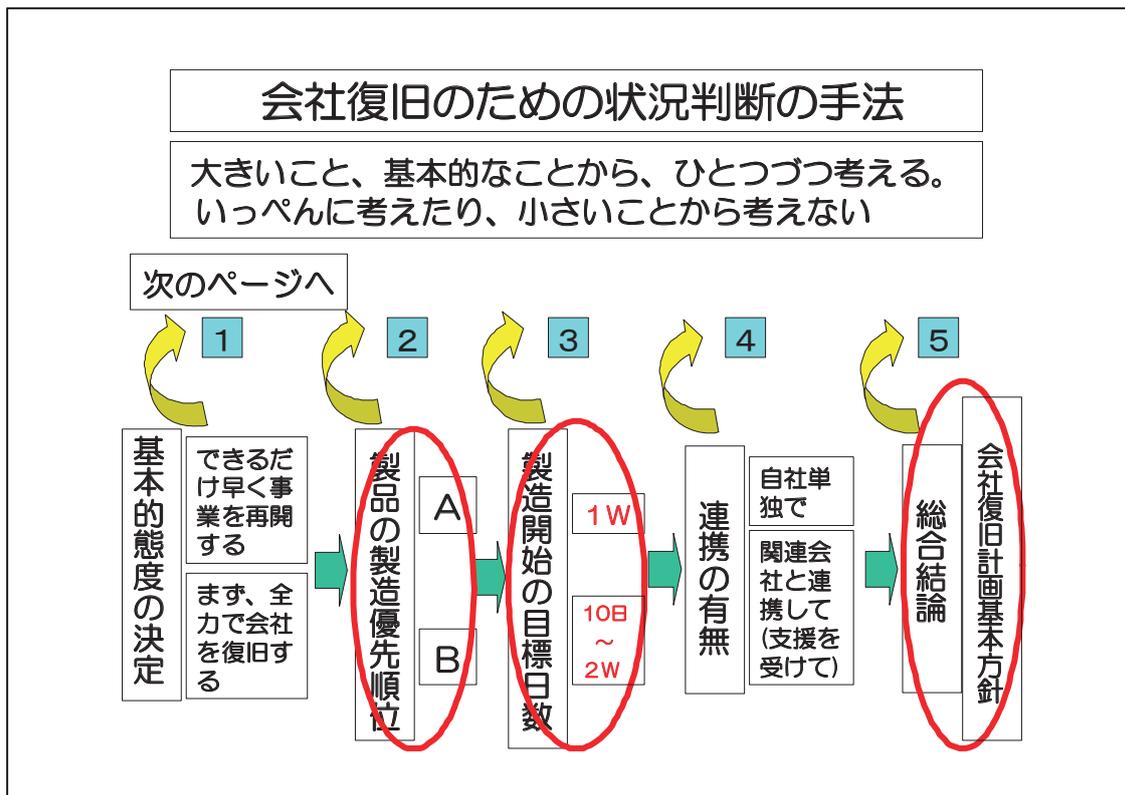
説明の内容

第3回検討会で説明した「会社の復旧計画」は、状況判断により作成されるものですから、その作成方法については、ここで説明することにしてあります。なお、会社の復旧計画の作成方法は、「第2問題」を用いて説明します。

注意) 第2問題では、参加者に解答していただく 2、3-1、5 を空欄にしていますが、ここでは、主催者側が内容を理解するために、空欄に解答を記入したもので説明します。ただし、検討会では、2、3-1、5 の考え方のみを説明してください。

まず、「第2問題の問題」、「想定」、「事業継続に当たっての情報・考察」、「「比較の要因」の選定」を説明します。スライド中の赤字は、状況判断を行う上で重要な情報となりますので、強調して説明してください。特に、「想定」、「事業継続に当たっての情報・考察」では、参加者に会社全体の被害状況、業務の特性などをしっかりイメージしていただくことが重要です。

また、「「比較の要因」の選定」では、一般的な例を示していますが、どのような状況でも常にこれらを設定するというものではありません。業種、会社の規模、災害の状況等に応じて、ここで設定した比較の要因のほかに、「資金の調達」、「原材料の調達」、「機械・部品の修理等」なども考えられます。



説明の内容

「会社の復旧計画」の作成方法は、これまでの計画策定の中で説明してきたのと同様に、基本的なこと（大きなこと）から考えます。具体的には、与えられた条件（被害想定、事業継続に当たっての情報・考察、比較の要因）に基づいて、(1) 基本的態度、(2) 製品の製造優先順位、(3) 製造開始の目標日数、(4) 連携の有無、の順で検討し、それぞれの項目で部分結論を求めます。そして、最後に、(1)～(4)の部分結論をあわせて(5) 総合結論を決定します。

(1)～(4)の部分結論および(5) 総合結論の決定方法は次頁以降で説明します。


1 前のページから

基本的態度の決定

可能性等考慮し、比較の要因ごとに良い方に○印

比較の要因 基本的態度	ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響	建物、主要な資機材等の復旧の可能性が及ぼす影響	供給停止が経営に及ぼす影響	顧客のニーズ	他社との連携・営業所等からの援助
できるだけ早く、事業を再開する	○	○	○	○	○
まず、全力で会社を復旧する					

比較の要因の選定に当たっての注意事項

- 1 比較の要因の選定の良し悪しが、優先順位の選定に大きく影響する
- 2 比較の要因の選定に当たって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- 3 比較の要因の選定に当たって、重要度が同程度のものを選定すると共に 似かよった要因は複雑にしないように統合整理する
- 4 ○が多い方を選択、○が同じ場合、重視する比較の要因に○が付いている方を選択

部分的結論

できるだけ早く、事業を再開する

説明の内容

「基本的態度の決定」では、上記「比較表」を用いて検討します。

検討では、「できるだけ早く事業を再開する」、事業を再開するまでには至らないほどダメージを受けているため、「まず、全力で会社を復旧する」という 2 つの基本的態度を決め、どちらを採用するかを考察します。

考察にあたっては、比較の要因（基本的態度を決めるための「ものさし」:「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性が及ぼす影響」、「業務停止が経営に及ぼす影響」、「顧客のニーズ」、「他社との連携・営業所等からの援助」）を設定します。

比較の要因の設定が終われば、比較の要因ごとに、設定した 2 つの基本的態度の優位性・可能性を検討します。

「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」では、事業再開に最低限必要な電気が会社の復旧よりも早期に復旧可能であることから、この要因では、早期の事業再開の可能性がわかります。

「建物、主要な資機材等の復旧の可能性」では、会社は小破であり、生産ライン・施設復旧の可能性は「有」であるため、ここでも、早期に事業再開できると考えられます。

「供給停止が経営に及ぼす影響」では、供給停止が長期化すれば、経営への影響は当然大きくなるため、早期に事業再開することが望まれます。

「顧客のニーズ」では、顧客から早期再開依頼が数件あることから、早期に

事業再開する方がよいと考えられます。

「他社との連携・営業所等からの援助」では、関連会社との協定により専門的な従業員の派遣が可能ということをお案すると、早期の事業再開が可能であるといえます。

上記の考察結果を踏まえると、すべての比較の要因で「できるだけ早く、事業を再開する」に「○」をつけることができます。最終的に「○」の数が多いものを基本的態度としますので、ここでの部分的結論は、「できるだけ早く、事業を再開する」となります。

2 前のページから

製品の製造優先順位 可能性等考慮し、比較の要因ごとに良い方に○印

比較の要因 製品名	ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響	建物、主要な資機材等の復旧の可能性が及ぼす影響	供給停止が経営に及ぼす影響	顧客のニーズ	他社との連携・営業所等からの援助
A	○	○			○
B			○	○	

比較の要因の選定に当たっての注意事項

- 1 比較の要因の選定の良し悪しが、優先順位の選定に大きく影響する
- 2 比較の要因の選定に当たって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- 3 比較の要因の選定に当たって、重要度が同程度のものを選定すると共に 似かよった要因は複雑にしないように統合整理する
- 4 ○が多い方を選択、○が同じ場合、重視する比較の要因に○が付いている方を選択

部分的結論

まず、A製品の製造を優先する

説明の内容

「製品の製造優先順位」では、上記「比較表」を用いて検討します。

検討では、「A製品」、「B製品」の製造優先順位を決定する上で必要な比較の要因を設定します。比較の要因の設定が終われば、比較の要因ごとに、2つの製品の製造優先順位を検討します。

「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」の観点から考察すると、A製品の製造に必要な電気は、1週間で復旧することに対して、B製品の製品に必要な水道は、復旧までに10日～2週間かかります。このことから、この要因に関しては、A製品の製造優先順位が高いと言えます。また、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性」では、B製品がA製品よりも工場の大きなスペースを必要とするため、この要因でも、A製品の製造優先順位が高いこととなります。

一方、「供給停止が経営に及ぼす影響」では、B製品は弊社の主要製品であり、これが早期に軌道に乗れば、シェアも確保でき、経営が安定することから、この要因では、B製品の製造優位性が高いと言えます。また、「顧客のニーズ」でも、顧客からB製品の早期再開に対する依頼があることから、この要因においても、B製品の製造優位性が高くなります。

「他社との連携・営業所等からの援助」では、A製品の製造に必要な専門的な技術者を関連会社との協定に基づき派遣してもらうことが可能であることを勘案すると、この要因に対しては、A製品の製造優先順位が高いと言えます。

上記の考察結果を踏まえると、A製品の「○」が多くなり、部分的結論は、「A製品の製造を優先する」となります。



3-1 前のページから

A製品の製造開始目標日数 可能性等考慮し、比較の要因ごとに良い方に○印

比較の要因 目標日数	ライフラインの供給停止の 程度が及ぼす影響	建物、主要な資機材等の復旧の 可能性が及ぼす影響
1W	○	○
10日～2W		

比較の要因の選定に当たっての注意事項

- 1 比較の要因の選定の良し悪しが、優先順位の選定に大きく影響する
- 2 比較の要因の選定に当たって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- 3 比較の要因の選定に当たって、重要度が同程度のものを選定すると共に 似かよった要因は複雑にしないように統合整理する
- 4 ○が多い方を選択、○が同じ場合、重視する比較の要因に○が付いている方を選択

部分的結論

A製品の製造開始目標日数、1W

説明の内容

「A製品の製造開始目標日数」では、上記「比較表」を用いて検討します。

検討では、まず、電気と水道の復旧日数を考慮して、「1W」、「10日～2W」という2つの目標日数を決め、次に、目標日数を決定する上で必要な比較の要因を設定します（先ほどまで設定していた5つの要因を設定するのではなく、目標日数を決定する上で必要となる要因のみを設定しています）。比較の要因の設定が終われば、比較の要因ごとに、2つの目標日数の可能性を検討します。

「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」の観点から考察すると、A製品の製造再開に必要な電気は、1週間で復旧しますので、A製品製造再開の目標日数は、1Wになります。

また、A製品の製造には、B製品の製造よりも工場のスペースが小さくてすむことを考慮すると、A製品の製造再開にあたっては、工場の応急復旧で対応が可能であると考えられます。その場合、工場の応急復旧には4日必要となりますので、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性」からみた目標日数は4日となります。

しかしながら、「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」の観点からみた目標日数は、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性」からみた目標日数よりも長く、4日ではA製品の製造再開は困難であることがわかります。つまり、目標日数は、復旧が最も遅いものを基準として決定せざるを得ません。そのため、ここでの部分的結論は、「A製品の製造開始目標日数は1Wとする」となります。



3-2 前のページから

B製品の製造開始目標日数 可能性等考慮し、比較の要因ごとに良い方に○印

比較の要因 目標日数	ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響	建物、主要な資機材等の復旧の可能性が及ぼす影響
1W		
10日～2W	○	○

比較の要因の選定に当たっての注意事項

- 1 比較の要因の選定のよし悪しが、優先順位の選定に大きく影響する
- 2 比較の要因の選定に当たって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- 3 比較の要因の選定に当たって、重要度が同程度のものを選定すると共に、似かよった要因は複雑にしないように統合整理する
- 4 ○が多い方を選択、○が同じ場合、重視する比較の要因に○が付いている方を選択

部分的結論

B製品の製造開始目標日数、10日～2W

説明の内容

「B製品の製造開始目標日数」では、上記「比較表」を用いて検討します。

検討では、まず、電気と水道の復旧日数を考慮して、「1W」、「10日～2W」という2つの目標日数を決め、次に、目標日数を決定する上で必要な比較の要因を設定します。比較の要因の設定が終われば、比較の要因ごとに、2つの目標日数の可能性を検討します。

「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」の観点から考察すると、B製品の製造再開に必要な水道は、10日～2Wで復旧しますので、B製品製造再開の目標日数は、10日～2Wになります。

また、B製品の製造は、A製品の製造よりも大きなスペースを必要としていることを勘案すると、B製品の製造は、工場が復旧するまで困難であると考えられます。その場合、工場の復旧には10日～2W必要であるため、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性」からみた目標日数は10日～2Wとなります。

B製品の目標日数は、「ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響」、「建物、主要な資機材等の復旧の可能性」の観点から、いずれも10日～2Wとなるため、ここでの部分的結論は、「B製品の製造開始目標日数は10日～2Wとする」となります。

4 前のページから

連携の有無 可能性等考慮し、比較の要因ごとに良い方に○印

比較の要因 連携の有無	他社との連携・営業所等からの援助
自社単独で	
関連会社と連携して	○

比較の要因の選定に当たっての注意事項

- 1 比較の要因の選定の良し悪しが、優先順位の選定に大きく影響する
- 2 比較の要因の選定に当たって、人・物・金の要素を考慮してバランス良く選定する
- 3 比較の要因の選定に当たって、重要度が同程度のものを選定すると共に 似かよった要因は複雑にしないように統合整理する
- 4 **○が多い方を選択、○が同じ場合、重視する比較の要因に○が付いている方を選択**

部分的結論

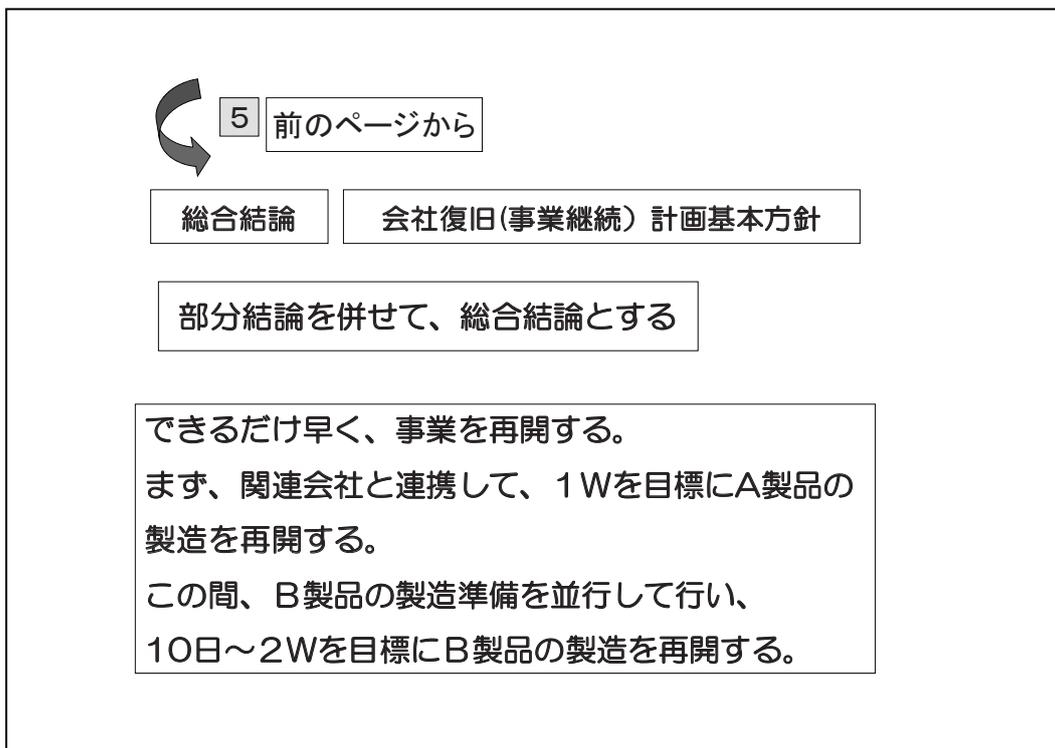
関連会社と連携して

説明の内容

「連携の有無」では、上記「比較表」を用いて検討します。

検討では、会社復旧（事業継続含む）を「自社単独」で行う、もしくは「関連会社と連携」して行うかを決定する上で必要となる比較の要因を設定します。比較の要因の設定が終われば、「自社単独」、「関連会社と連携」についての可能性を検討します。

「他社との連携・営業所等からの援助」の観点から考察すると、関連会社との協定を締結しており、関連会社から専門的な従業員の派遣をしてもらえる状況であることを勘案すると、会社復旧を「関連会社と連携」して行うことが可能です。したがって、ここでの部分的結論は、「関連会社と連携」となります。



説明の内容

「総合結論」では、これまでに決定した (1) 基本的態度、(2) 製品の製造優先順位、(3) 製造開始の目標日数、(4) 連携の有無の部分結論をあわせて、会社復旧計画の基本方針を決定します。

(1)～(4)の部分結論は、以下のとおりです。

- (1) 基本的態度：できるだけ早く、事業を再開する
- (2) 製品の製造優先順位：A製品の製造を優先する
- (3) ①A製品の製造開始目標日数：1W とする
②B製品の製造開始目標日数：10日～2W とする
- (4) 連携の有無：関連会社と連携して行う

これらの部分結論をあわせると、総合結論は以下ようになります。

できるだけ早く、事業を再開する。
まず、関連会社と連携して、1W を目標にA製品の製造を再開する。
この間、B製品の製造準備を並行して行い、10日～2Wを目標にB製品の製造を再開する。

問題

会社復旧（事業継続）計画(例)

1. 基本方針(図上訓練の総合結論が基本方針)

できるだけ早く、事業を再開する。

まず、関連会社と連携して、(期日) を目標に、(製品) の製造を再開する。

この間、B製品の製造準備を並行して行い、10日～2Wを目標にB製品の製造を再開する。

2. 重要業務と目標復旧時間

1) 重要業務

最初 () 製品の製造、その後 () 製品の製造

2) 目標復旧日数

A製品は()、B製品は()

解答

会社復旧（事業継続）計画(例)

1. 基本方針(図上訓練の総合結論が基本方針)

できるだけ早く、事業を再開する。

まず、関連会社と連携して、1Wを目標にA製品の製造を再開する。

この間、B製品の製造準備を並行して行い、10日～2Wを目標にB製品の製造を再開する。

2. 重要業務と目標復旧時間

1) 重要業務

最初、A製品の製造、その後、B製品の製造

2) 目標復旧日数

A製品は1W、B製品は10日～2W

説明の内容

「会社復旧計画」の総合結論が決定できれば、会社復旧計画（例）の空欄部分を埋めていただきます。これにより、会社復旧計画（例）が完成することになります。

② 第1問題

「第1問題」では、次の問題を用いて、質問方式の図上訓練を実施します。

問題 会社に駆けつけ、災害発生直後の対策（緊急措置）について

朝6時、家で新聞を読んでいる最中に、下から突き上げるような大きな地震があり、慌ててテーブルの下にもぐり込みました。幸いにして家族にけがはありませんでした。また、家の被害は一部損壊程度でした。会社、社員寮が、歩いて10分程度の所にあります。とても会社のことが心配で、急いで会社に出て行きました。幸いにして、建物は倒壊しておりませんでした。しかし、中の物は倒れたり傾いたり、棚から物が落ちたり足の踏み場もありません。ただ事業の再開には時間がかかると思われるものの、根本的なダメージは今のところ見当たりません。会社の近所では家屋が倒壊して人が閉じ込められ、また、火災も発生しています。社員寮は、倒壊しておりませんし、火災も発生しておりませんでした。しかし、津波の影響で、浸水(2m程度)し、社員が4名取り残されている模様です。会社の広場(駐車場)には、避難者が集まり始めています。あなた(企業主)は、これからどうしますか。実施する内容・順番等を考えて見ましょう。考察する範囲は、今まで考察してきた「東南海・南海震災対策実施計画」の中の「災害発生直後の対策(緊急措置)」とします。

- a) 問題を記した資料を参加者全員に配布し、配布が完了したことを確認した後、説明者は問題を読み上げます。この時点でファシリテーターは、各人が担当するグループに入ります。
- b) 主催者の合図でグループ討議を開始します。グループ討議は30分とします。
- c) 訓練中、参加者からの質問に対しては、随時回答し、説明者から参加者全員に周知します。
- d) 終了5分前には、「討議結果の取りまとめ」を促します。
- e) 30分経過後には、グループごとに発表していただきます。また、発表中、主催者は、発表内容を記録・整理し、発表終了後に発表内容を確認します。発表は、10分程度(各グループ3~5分程度)とします。
- f) すべてのグループの発表が終了した時点で、回答例を参加者全員に配布し、説明します。回答例は、5分程度で簡潔に説明します。

実施上の留意点

主催者は、各グループへファシリテーター(促進者)を配置し、議論が行き詰ったときなどに進行を補助します。ただし、ファシリテーターが議論をリードせず、極力グループ員の発言に任せることが重要です。

回答例の説明では、参加者からの意見に対する肯定的なコメントを混ぜながら行うと参加者によい印象を与えることができます。

グループごとの発表内容は、検討会終了後の成果とりまとめに役立つため、ICレコーダー等で記録しましょう。

③ 第2問題

「第2問題」では、次の問題を用いて実施します。

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">第2問題</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">30分</div> </div> <p>被災後、会社復旧(事業継続)のための状況判断と 会社復旧(事業継続)計画基本方針等について、考えてみましょう。 会社の業種・規模・周りの状況等は別紙及び地図のとおりです。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>その1 会社復旧(事業継続)計画基本方針等決定のための状況判断 まず、2 と 3-1 を実施し、総合結論 (会社復旧(事業継続)計画基本方針部分)を導きましょう。</p> </div> <p>その2 会社復旧(事業継続)計画の作成</p> <p>①基本方針、②重要業務と目標復旧日数について、 解答してください なお時間的に余裕がある場合、「重要業務の継続に制約と なる要素と対応策」について、これで良いか検討して ください。</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">想定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">別紙1</div> </div> <ol style="list-style-type: none"> 1 南海・東南海地震が勤務時間外(早朝)に発生 <ul style="list-style-type: none"> ・小松島市震度6強 ・津波・火災等発生 <ul style="list-style-type: none"> 津波1.5m程度、製造工場・倉庫は津波の影響なし 社員寮、津波により浸水、社員4名取り残される ・会社は小破(什器等転倒)、会社 S51年建設(昨年耐震補強済) ・会社火災発生なし ・生産ライン・施設復旧の可能性有 <ul style="list-style-type: none"> [工場]の応急復旧に4日、復旧に10日～2W程度必要 ・関連会社等の支援あり ・地域社会との協定 <ul style="list-style-type: none"> 大規模災害時、駐車場を避難所として提供 ・電気の復旧は浸水の影響で1W後の予定 ・ガスの復旧は1W後の予定 ・水道の復旧は浸水の影響で10日～2W後の予定 2 会社の主要業務はA・Bの2種類あり
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">事業継続に当たっての情報・考察</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">別紙2</div> </div> <p>会社では、主としてA・B2種類の製品を扱っている。 被災後、顧客から、B製品の早期再開について、数件依頼あり。 業務の再開にあたり、A製品よりもB製品が、電力消費量、工場のス ペース共に大きいものを必要とする。 業務の再開にあたり、B製品は水が必要とする。 業務の再開にあたり、A製品は専門的な従業員を必要とする。 現在、専門的な従業員が被災し、現場復帰に時間がかかる。 しかし、関連会社との協定に基づき、関連会社から専門的な従業員の 派遣が可能である。 B製品は弊社の主要製品であり、これが早期に軌道に乗れば、シェア も確保でき、経営が安定する。</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">「比較の要因」の選定</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">別紙3</div> </div> <p>会社の復旧にあたり、基本方針①「基本的態度」、 ②「製品の(製造)優先順位」、③「製造開始の目標日数」、 ④「関連会社との関連の有無」等決定するための 「比較の要因」として次のことが考えられる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ライフラインの供給停止の程度が及ぼす影響 2 建物、主要な資機材等の復旧の可能性が及ぼす影響 3 供給停止が経営に及ぼす影響 4 顧客のニーズ 5 他社との連携・営業所等からの援助 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>更に、業種、会社の規模、災害の状況等により</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 資金の調達 2 原材料の調達 3 機械・部品の修理等 <p>「比較の要因」として考えられる。</p> </div>

④ 第3問題

「第3問題」では、次の問題を用いて、第1問題と同様な方法で実施します。

問題 会社復旧(事業継続)のため、平素から実施しておく事項について

第2問題でおわかりになったように、ライフラインの復旧、事務所・工場等の復旧、機械・電子・情報機器の復旧、原材料の供給、社員の参集等の早い・遅いが会社の復旧に大きく影響します。つまり、そのうちの1つにでも大幅な復旧の遅れがでると、その他のほとんどのものがどんなに早く復旧できたとしても、会社の復旧は、大幅に復旧が遅れるものを基準として行うことになります。そのため、他のものに比べて、大幅に復旧が遅れるものがないように、平素から下記事項等の対策をしっかりと行う必要があります。それぞれ平素にどのような対策を講じておけばよいかを検討してみましょう。

- 1 ライフライン
- 2 事務所・工場等
- 3 機械・電子・情報機器
- 4 原材料の供給
- 5 社員の参集

3) まとめ

「まとめ」では、第1回～第4回検討会までの総括として、これまでに作成した計画(暫定版)を配布します(計画(最終版)は、後日、第4回の検討結果を反映させた上で参加企業に送付します)。その上で、その計画を自社の状況に応じてカスタマイズするなど、自社のBCPを作成していただくようお願いいたします。また、あわせてふりかえりへの記載もお願いいたします。

最後に、第1回～第4回検討会に参加していただいたことへの謝意を表して、検討会を終えましょう。

4) BCP 策定検討会終了後のとりまとめ

検討会終了後は、すみやかに以下の資料を作成し、参加者に配布（郵送など）します。

- (1) 検討会の様子を撮影した写真集
- (2) 検討会で得られた参加者の意見などを取りまとめた議事録
- (3) グループ討議の結果を反映させた震災対策実施計画(グループごとに作成)

資料作成上の留意点

議事録、震災対策実施計画の作成にあたっては、極力参加者の意見を漏れがないように整理します。大まかな整理にすると、議事録をみた参加者が自分の意見が反映されていないことを残念に思う可能性があります。そのためにも、ICレコーダー等を有効に活用しましょう。

7. BCP 策定検討会終了後の取り組み

本手引きに基づく BCP 策定検討会を実施すれば、検討会への参加企業には、参加企業自ら BCP を策定できる基礎知識とノウハウが身についているはずで、そうならば、次の段階として、中小企業側から具体的な被害想定やライフラインの復旧予測など、BCP 策定に必要な情報（企業ごとの固有な情報も含む）の要求がでてきます。そうした要求に対して、行政側から有効な情報を提供することで、さらに具体的かつ実践的な BCP が策定できるものと考えられます。

本手引きに基づく BCP 策定検討会は、このような企業と行政が協働した BCP 策定の第一歩であり、本 BCP 策定検討会を実施することですべて完結するものではありません。BCP 策定検討会終了後も、企業と行政が連携し、継続して BCP の策定に取り組んでいくことが望まれます。