

# はじめに

昨年3月に発生した東日本大震災は、被災地に甚大な被害をもたらし、事業の継続が困難となった中小企業を多く生み出すとともに、静岡県内の中小企業の生産活動にも多大な影響を与えました。こうした大規模な災害時に、極めて重要な役割を果たすのがBCP (Business Continuity Plan＝事業継続計画) です。

今回の大震災で被害を受けた企業の中には、緊急事態に備えてBCPを策定していたことで、早期復旧を果たした企業も数多く存在します。

静岡県では、いつ発生しても不思議ではないとされる東海地震が、県全域を襲うと予想されていますが、中小企業のBCPに対する認識や策定の割合は、まだまだ低いのが現状です。

こうした状況を踏まえ、本書では、BCPの必要性や策定・運用のポイント、組合組織や連携の力を活かした取り組み、情報分野のBCPの重要性など、実例を多く盛り込み、分かりやすくまとめました。

本書が、県内中小企業のBCPに対する理解を深める一助となり、一社でも多くの企業がBCPを策定して頂くための参考になれば幸いです。

平成24年3月

静岡県中小企業団体中央会

# INDEX

## 目次

### I. BCPの概要とその必要性

1. 東日本大震災による甚大な被害を受けて ..... 1
2. 低い中小企業のBCP策定率 ..... 2
3. BCPと“防災計画”はどこが違う？ ..... 4
4. BCPの有無で緊急時に大きな差が ..... 5
5. 中小企業のBCP取り組みのポイント ..... 9

### II. 組合組織を活かしたBCP

1. 有効な、組織で取り組むBCP ..... 13
2. 組織間・地域間連携によるBCP ..... 23
3. 地域の防災拠点としての組合 ..... 28

### III. BCPの策定と運用のポイント

1. 基本方針と策定・運用体制の確立 ..... 35
2. 中小企業BCPのポイント ..... 35
3. BCPサイクルと策定 ..... 37
4. 情報部門のBCP（IT-BCP） ..... 59
5. 緊急時におけるBCPの発動 ..... 71

### IV. 資料編

1. 災害支援に関するアンケート調査結果 ..... 83
2. 中小企業BCPのための各種支援策 ..... 86
3. 災害用伝言ダイヤルの利用方法 ..... 88
4. 東海地震の予知情報と警戒宣言 ..... 89

# BCPの概要と その必要性

# I

1. 東日本大震災による甚大な被害を受けて
2. 低い中小企業のBCP策定率
3. BCPと“防災計画”はどこが違う？
4. BCPの有無で緊急時に大きな差が
5. 中小企業のBCP取り組みのポイント

## I. BCPの概要とその必要性

### 1. 東日本大震災による甚大な被害を受けて

平成23年3月11日に発生した東日本大震災は、最大震度7による激しい揺れや液状化、そして沿岸部を襲った大津波などを引き起こし、建物や設備の破損、物流の停滞による原材料・製品・商品の仕入・供給のストップなど、企業活動に大きな影響をもたらした。

さらに地震や津波に加えて、原子力発電所事故も発生。福島県を中心とする被災地域の多くの中小企業では、事業の継続が困難となり、先行きの見通しも立たなくなるなど、極めて深刻な事態となった。

化学部品、輸送機械部品、電子機器部品等の特定の分野で高いシェアを有する企業が存在する原発事故の避難区域等では、これら企業の事業活動の継続が困難となり、自動車やエレクトロニクス等のサプライチェーン全体に影響が波及した。

さらに、事業の継続が著しく困難になった上に、人件費や固定費の負担が重くのしかかり、他の事業所での代替生産や、事業所の区域外への移転を余儀なくされる企業も少なからず存在した。



▲東日本大震災で壊滅的な被害を受けた東北地方

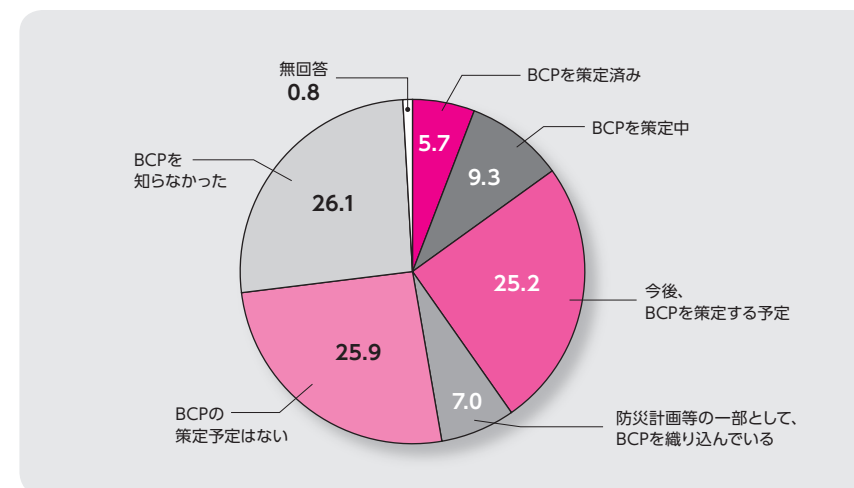
### 2. 低い中小企業のBCP策定率

こうした深刻な状況の中で、極めて重要な役割を果たすのがBCP（Business Continuity Plan＝事業継続計画）である。

今回の地震や津波によって被害を受けた企業の中には、緊急事態に備えてBCPを策定していたことで、早期復旧を果たした企業も少なくない。平時からBCPを策定し、緊急時の被害を最小限にとどめるための事業活動の方法・手段等を取り決めておくことや、企業間連携の重要性が改めて認識された。

その一方で、中小企業のBCPに対する認識や策定の割合はまだまだ低い。静岡県が平成23年6月から8月にかけて実施した「中小企業のBCP策定状況に関するアンケート」によると、BCPを「策定済み」または「防災計画等の一部として、BCPを織り込んでいる」は合わせて12.7%と1割台に止まっている（図表①）。

●図表① 静岡県内企業のBCPの策定状況

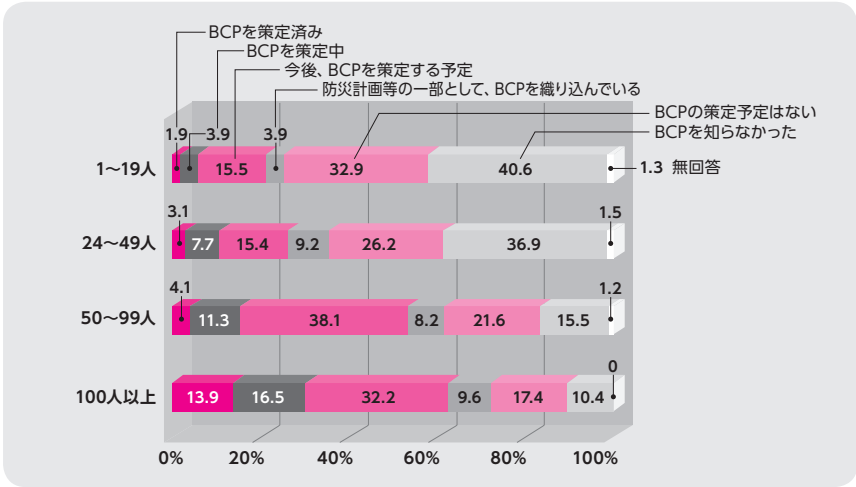


資料：「中小企業のBCP策定状況に関するアンケート」（静岡県）

さらに「(BCPを) 知らなかった」との回答は26.1%、「策定予定は

ない」は25.9%に上る。この傾向は規模が小さくなるにしたがって顕著となり、従業員20人未満の企業では「知らなかった」（40.6%）、「策定予定はない」（32.9%）合わせて73.5%と全体の四分の三近くに達するのが現状である（図表②）。

●図表② 静岡県内企業の従業員数別BCPの策定状況



資料：「中小企業のBCP策定状況に関するアンケート」（静岡県）

東日本大震災などの大規模災害発生時には、被災した企業が、従業員と連絡を取り合う手段や代替生産先の確保、さらには復旧資金の調達手段の確保などの対応を迅速にとることは極めて難しい。さらに、こうした緊急時には、平時とは異なる多くの判断が経営者に求められる。とくに経営基盤の脆弱な中小企業では、災害時におけるひとつの判断ミスによって、事業の縮小や廃業に追い込まれる可能性も高い。

そのため、平時から「被災時に事業をいかに早く復旧させるのか」「そのためには何を準備し、取り決めておくのか」などの対策や手段を講じ、中核事業の早期復旧計画を検討しておくことが、事業体存続のためには不可欠である。

3. BCPと“防災計画”はどこが違う？

従来の防災計画は、災害時における人命（従業員等）と財産（経営資源）を守ることに力点が置かれていた。

これに対しBCPは、人命と財産を保全した上で、災害後に中核となる事業を継続または早期復旧させることで、顧客の信用や従業員の雇用を維持し、企業を存続させることが大きな目的である。

したがって従来から各企業が取り組んでいる防災計画や活動と大きく異なるものではない。BCPとは、今までの防災計画や活動の延長であることを、まずは認識することが必要だ。

●図表③ 従来の防災計画とBCPの違い

|                    | 従来の防災計画                               | BCPの取り組み                                        |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 目的・方針<br>（取り組みの観点） | 人命安全<br>二次災害防止<br>企業資産の保全             | 左記に加え<br>従業員雇用の継続<br>事業への影響の最小化                 |
| 関与部門               | 総務部門<br>各生産現場                         | 左記に加え<br>経営者<br>システム担当<br>購買担当                  |
| 対象範囲               | 本社・工場など各拠点                            | 本社、生産拠点、物流、サプライチェーン                             |
| 観 点                | 事前対応が中心                               | 事前対応～<br>緊急対応～<br>復旧対応まで一貫対応                    |
| 特 長                | 事前対策中心<br>火災・地震対策<br>現場重視<br>消防法などが関係 | 重大被害の想定<br>重要業務の絞込み<br>目標復旧時間の設定<br>継続的な改善の取り組み |

BCPの概要とその必要性

BCP

防 災  
計 画

さらに大規模な災害に限らず、日常の企業経営においても、取引先の倒産やパソコンへのウイルス感染によるネットワークシステムのダウンなど、様々なリスクが考えられる。これらリスクをあらかじめ想定し、予防対策をとったり、いざ起こったときに早く復旧するための対応手順・処置方法をとったりしておくことで、被害を最小限に食い止めることが期待できる。

こうしたリスクの想定から対応策の策定、手順の徹底等をまとめたものがBCPなのである。

#### 4. BCPの有無で緊急時に大きな差が

ルールを決めて従業員に周知しておく、関係者と話を付けておき、いざというときに連携する、などのBCPをあらかじめ定めることで緊急時の事業継続に大きな差が出る。

過去の大規模災害時に企業がとった行動には、次のようなものがある。

##### ●金属加工会社（新潟県）

新潟県中越沖地震（平成19年）で、多数の工作機械が転倒。取引先の自動車メーカーから技術者の応援を得て早期の復旧を果たした。

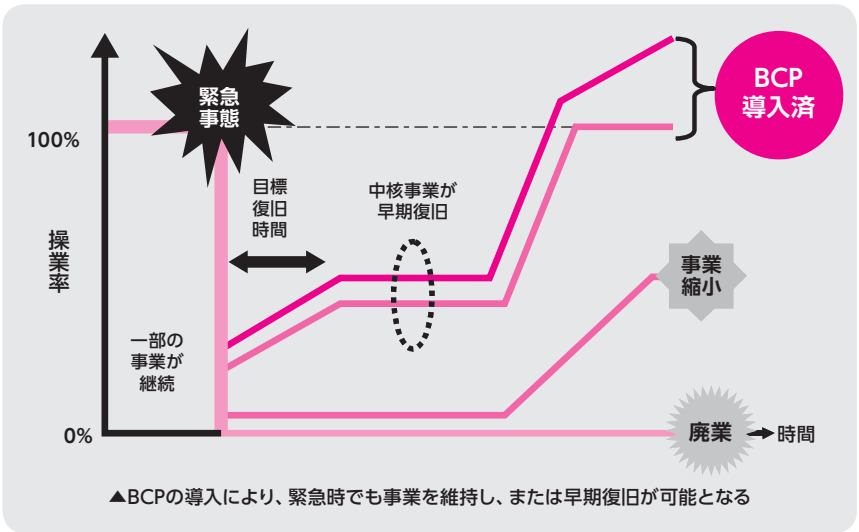
##### ●大手スーパー（新潟県）

新潟県中越地震（平成16年）で店舗が損傷したが、数日後、駐車場にテントを張って営業を再開。保存が効く飲食品や日用品の販売が、地元住民から喜ばれた。

##### ●金属加工会社（神戸市）

阪神・淡路大震災（平成7年）時、駐車場に被災した従業員用プレハブ住宅を建設。これら従業員の力を得て、早期の事業復旧を果たした。

●図表④ BCPのある・なしで大きな差が



〔製造業〕

|     | BCP導入なし企業                                                                                                                            | BCP導入済み企業                                                                                                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想 定 | 金属プレスメーカー。平日早朝に大規模地震が発生                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
| 当 日 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●工場では全てのプレス機が転倒</li> <li>●ほとんどの従業員の安否確認ができず</li> <li>●納品先・連絡先不明、判明後も電話不通</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●アンカー固定済み、プレス機転倒せず</li> <li>●伝言ダイヤル117で安否確認</li> <li>●最寄りの営業所まで事情説明に行く</li> </ul>                                |
| 数日間 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●多くの従業員が1ヵ月間出社せず</li> <li>●原材料の仕入元工場が全壊</li> <li>●1週間後、納品先の大企業から発注を他企業に切り替えたとの連絡あり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員、3日間地域活動後、交代制</li> <li>●原材料は当面、他企業から代替調達</li> <li>●3日後、「1ヵ月で全面復旧可能」と報告</li> <li>●この間、遠方の協力企業で代替生産</li> </ul> |
| 数ヵ月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●3ヵ月後、設備復旧するも、受注戻らず</li> <li>●会社規模縮小、従業員7割解雇</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金から給与や代金を払う</li> <li>●同業組合から、復旧要員の応援を得る</li> <li>●修理費用は公的融資制度を利用</li> <li>●1ヵ月後、全面復旧し、受注も元に戻る</li> </ul>    |

## [建設業]

|     | BCP導入なし企業                                                                                                                              | BCP導入済み企業                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想 定 | 小型ビル建設の工務店。平日早朝に大規模地震が発生                                                                                                               |                                                                                                                                                            |
| 当 日 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●古い事務所は柱にひび</li> <li>●社長の自宅半壊、避難所生活</li> <li>●ほとんどの従業員、安否確認できず</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●社長の自宅、耐震補強済み</li> <li>●伝言ダイヤル171で安否確認</li> <li>●出社してきた従業員と会社近くで、けが人救出、テント設営などに協力</li> </ul>                        |
| 数日間 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●元請会社、孫請会社と連絡とれず</li> <li>●大半の従業員、1ヵ月出社せず</li> <li>●組合が市役所と災害時協力協定。応急対策工事の要請あるが対応できず</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●元請会社等との連絡や工事現場確認を、従業員がバイク等で手分けして行う</li> <li>●プレハブ倉庫を連絡拠点に</li> <li>●従業員、交代制で勤務</li> <li>●応急対策工事の要請に多数対応</li> </ul> |
| 数ヵ月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●復旧工事の引き合いがあるが、手持現金がないため、臨時作業員を集められず</li> <li>●事業再建の目処立たず、当面の間、従業員を解雇し、休業</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金で、従業員と臨時作業員の給与、資材の支払いを行う</li> <li>●組合内で応援要員、建設機械等の相互融通を行う</li> <li>●災害復旧工事等の業務を着実に受注</li> </ul>               |

## [小売業]

|     | BCP導入なし企業                                                                                                              | BCP導入済み企業                                                                                                                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想 定 | 小規模食料品スーパー（従業員3名＋パート店員5名）。平日早朝に大規模地震が発生                                                                                |                                                                                                                                                                            |
| 当 日 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●建物は無事だが、棚が倒れ商品が散乱</li> <li>●店主自宅半壊、家族と避難所生活</li> <li>●従業員、安否確認できず</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●棚を固定済み、商品の散乱は小規模</li> <li>●店主の自宅は、耐震補強済みで無事</li> <li>●従業員等、スーパーに安否確認の張り紙</li> </ul>                                                |
| 数日間 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●店内整理手付かず。停電で生鮮品腐敗</li> <li>●従業員等とは、電話連絡のみ</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●翌日、ボランティアの助け、店内整理。在庫食料品を避難所に運び、無料提供</li> <li>●1週間は物流ストップ。駐車場にテントを張り、緊急物資の配給拠点に提供</li> <li>●1週間後、電気が通じ自宅に戻った住民を相手に仮営業を開始</li> </ul> |
| 数ヵ月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●1ヵ月後、金融機関借入で自宅修理</li> <li>●スーパー営業再開の目処が立たず</li> <li>●従業員・パート店員、一時解雇</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●手持ち資金で、従業員等の給与支払い</li> <li>●設備修理と商品仕入の資金借入れ</li> <li>●1ヵ月後、本格営業開始</li> </ul>                                                       |

資料：「中小企業BCPガイド」（中小企業庁）

## Case 1 BCPの策定でいち早く復旧

今回の東日本大震災では、宮城県仙台市の産業廃棄物の収集運搬、リサイクル等の中間処理、上水・下水施設の清掃等を行う鈴木工業株式会社（従業員67名、資本金6,000万円）が、BCPの策定により、早期の復旧を果たしている。

同社は津波によって、中間処理施設の事務所をはじめ施設内で使用していた重機、車両、トラックスケールといった主要設備のほとんどが流失。さらに、処理施設の建屋の壁が半壊し、施設内の焼却炉や水処理施設もヘドロやがれきに埋もれ、敷地内の廃棄物の保管場所は地面が陥没する被害を受けた。

同社では、平成20年8月から緊急事態に備えてBCPの策定の検討を始め、翌年9月に第1版を制定。社内研修会では、外部の専門家も参加したBCPの机上演習や模擬演習を繰り返し行っていた。

このため今回の震災では、中間処理施設からの円滑な避難や、出先で作業中の社員の安否確認が迅速に行われ、全員の無事を早い段階で確認することができた。

またBCP策定により緊急用の通信手段として衛星電話を設置していたため、施設の修理業者に速やかに連絡が取れ、震災の翌日には修理業者が復旧の確認作業に取り掛かることができた。衛星電話は、顧客との連絡にも大いに役立ち、地震翌日から各市町の復旧作業や顧客の復旧作業に参加することが可能となった。

なお、自社の処理施設が復旧するまでは、県外の産廃業者の協力を得て円滑に廃棄物の処理を行った。本社の電話やパソコンは3月16日に復旧。産業廃棄物の収集運搬や清掃業務、リサイクル業務は震災後約1週間、その他の中間処理業務についても約1ヵ月で復旧するなど、早期の完全復旧を果たした。

同社では、BCPを策定していたことで、事業の早期復旧に一定の効果があつたと評価する一方で、今回の震災を教訓にさらに見直しを図り、より精度の高いBCPの策定を目指している。

## 5. 中小企業のBCP取り組みのポイント

中小企業がBCPに取り組む際のポイントには、以下が挙げられる。

### (1) 時間をかけずに出来るBCPの普及を

「静岡県事業継続計画モデルプラン」や中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」(86ページ参照)といった既存ツールを組合等を通じ企業に普及させ、それらを最大限活用し、時間をかけずに、まずはBCPの作成に取り組む。

### (2) 地震災害などハザードに関する知識、BCPなど危機管理に関する知識の普及・啓発

地震災害などハザード(災害時の状況)に関する情報は、県や市などが保有し住民への普及を図っている。

一方、危機管理やBCPに関する情報は、専門のコンサルタント会社、大学・研究機関等の専門家が有しており、また、災害復旧時の融資制度については金融機関や行政等有している。

こうした行政や専門家と組合等が協力し、企業向けの集団研修や情報提供を積極的に行う。

### (3) 中小企業の防災対策を支援する融資制度等の普及・活用

施設の耐震化やBCP策定など、ハード・ソフト両面での防災対策を進める上で、それらを支援する融資制度等を有効に活用することが出来るよう、組合員に情報提供を行い、その普及に努める。

### (4) 日常の企業・組合の取り組みと防災・危機管理への取り組みとをうまく結びつける

防災やBCPに投資できる資金は限られており、大規模災害時にしか効果を期待できない対策では投資効率が悪く、実現性を確保することは難しい。また、日常行動や考え方として身につけていないことを、発生頻

度の低い大規模災害時だけに効果的に実施することは、現実的には困難である。

したがって、大規模災害時の対策については、日常の業務にも、災害時にも、役立つことを優先して実施すべきであろう。

### (5) 経営者の意識啓発

経営者が危機管理に積極的な企業ほどBCPの認知率が高い傾向がある。BCP導入が進むか否かは、経営者の意識に依存する部分も大きい。したがって、まずは経営者の意識啓発を行っていくことが重要である。

### (6) 高額の投資を必要としない対策から始めてみる

設備の固定、屋内の家具・什器の転倒防止、ガラスの飛散防止対策、従業員への防災教育、顧客・協力会社との緊急時の連絡体制、従業員の参集計画、情報のバックアップ、部品・原材料の代替調達先、代替生産手段、設備の点検・修理体制、代替意思決定者の検討など、比較的成本のかからない対策から始めてみる。

### (7) 事業への影響評価を検討する(災害時の状況をイメージする)

ハザードの評価は難しい。しかし、それを行うことでダメージ評価や中核事業への影響評価も可能となる。

ハザード評価は行政の情報提供によりある程度可能。しかも、中核事業への影響評価、復旧目標期間の設定が応急・復旧対応計画作成の前提となる。

BCP策定に向け、まずは、事業への影響評価を検討することから始めることが重要。災害時の状況をイメージすることが出来るか否かでその後の対応が大きく左右される。

### (8) 危機管理のための組織・体制の整備

有効な危機管理を行うためには、社内体制と社外をも含めた体制の整

備の両方が必要となる。規模の小さい企業では、危機管理専門の組織・人材の配置は困難であるが、たとえ兼任であっても責任・権限の所在を明確にしておく。

また、対外的には災害時の復旧目標期間の設定などについては、顧客や関連会社との合意が重要であり、そうした協議・合意形成の場を確保しておくことが、まず第一歩である。

#### (9) 防災訓練の実効性の向上

規模の小さい企業では、防災教育や防災訓練の実施率が低いのが現状であろう。本来は、計画に即した実戦的な訓練の普及が必要だが、形骸化された訓練が無計画に行われている危険性がある。

したがって防災教育・訓練の普及とともに、その中身の実効性の確保に配慮する必要がある。具体的には、対応計画の検討とセットで訓練の検討・実施を進めていくべきだろう。

# 組合組織を 活かしたBCP

1. 有効な、組織で取り組むBCP
2. 組織間・地域間連携によるBCP
3. 地域の防災拠点としての組合

## II. 組合組織を活かしたBCP

### 1. 有効な、組織で取り組むBCP

前述の「中小企業のBCP策定状況に関するアンケート」（静岡県）によるとBCPを策定しない理由のトップは「策定に必要なノウハウ・スキルがない」（55.3%）で半数を超えた。これに「策定する人手を確保できない」（42.1%）、「対策の費用が確保できない」（30.7%）などが続く。

以上から分かるように、経営資源に乏しい中小企業が単独でBCPに取り組むことは難しいのが現状だ。

そこで、組合などの組織を活用し、複数の企業が連携して取り組むことが極めて有効となる。

こうした組合などの連携組織を活かした、BCPへの取り組みのメリットや成功するためのポイントは以下のとおりである。

#### (1) 効果が大きい組合によるBCP支援

BCPに関する知識の習得や、その策定といった作業を規模の小さい企業単独で行うのは、コスト、時間、ノウハウといった様々な面で困難であると考えられる。そこで、組合が中心となってBCPへの取り組み支援やBCP相談窓口の整備、BCP集団研修などを実施することにより、コスト、時間、ノウハウといった面での個々の企業の負担の軽減につながる。

さらに複数の企業が協力したり、競い合って作業を進めたりすることで、他社の考え方や取り組みが参考・刺激になる、リスク情報の共有化、新たなネットワークの構築、企業間連携の深化などの相乗効果が生まれる。

#### (2) 日常からの組合の共同活動の積極的実施

共同事業の実施率が高いほど、応急対応や復旧対応計画の作成がスムーズとなる。平時の共同活動（防災以外でも）が防災面での共同対応を進めるきっかけにもなるため、日常からの共同活動の積極的実施が欠かせない。

例えば、共同倉庫での災害物資備蓄、非常用電源、非常用通信の共有化、空き工場設備の融通、復旧要員の派遣など、日頃からの活発な共同事業の積み重ねが、BCP関連事業として結実する。

#### (3) 「災害時の情報収集」「非常用の物資・資機材の備蓄」から協力を始める

インフラなどの被災状況・復旧時期の情報共有・情報発信といった災害時の情報収集や非常用の物資・資機材の備蓄に対する需要は高い。したがって、こうした分野から組合を軸に企業間の協力体制の構築を図っていく。

#### (4) まずは組合員への情報提供や災害時の情報連絡手段の確立を

現状では、企業におけるBCPの認知度は高くなく、災害復旧や防災対策の実施を支援する融資制度等に関する情報も十分には浸透していない。また、災害時に組合が組合員の被害状況や支援ニーズを把握しようとしても、災害時にも機能する連絡手段が確保されていないことが多い。そこで、まず組合員への情報提供、災害時の情報連絡手段を確立することが必要となる。

#### (5) 周辺地域住民や地元自治体との話し合いのチャネル形成

団地組合や商店街組合が中心となり、周辺地域の住民や地元自治体との話し合いのチャネルを形成することで、防災設備の地域開放や被災者受入れなどの地域貢献にもつながっていく。

## Case 2 組合員へのBCP策定支援

磐田市や浜松市などの製造業21社で組織する**磐田さぎさか工業団地協同組合**は、多くの組合員が大手メーカーに部品を供給。大規模災害の発災時にも、大手メーカーの取引先として生き残るためには、BCPを策定し企業価値を高める必要性があると考え、平成19年度に組合青年部を中心にBCP策定に着手した。

組合では、まずBCP策定に着手する前に、BCPに関する基礎的な知識を得るため、専門家を招き2回にわたり講習会を開催。

また、阪神・淡路大震災で被災した企業を訪問し、地震発生時の被害状況や防災対応、事業復旧などについて詳細なヒアリングを実施。事業継続を検討する場合には、従業員の安全確保が最優先事項であることを学んだ。

講習で得たBCPの基礎知識や実際に被災した事業所の視察調査で学んだ実践的な防災対応のノウハウを踏まえ、各組合員が自社のBCP策定に着手した。



▲組合主催のBCP策定講習会

組合員が策定したBCPは、公開できる範囲で成果を発表。BCP策定におけるノウハウの共有や共通する課題等についての意見交換を通じ、表現方法や見やすさなど、従業員への周知方法に至る

まで活発な議論が交わされ、各社のBCPのレベルアップにつながった。

以上のように組合員が相互に協力しながらBCP策定に取り組んだ結果、現在では、組合員の約半数がBCPを策定済み。残る組合員も着々とその準備を進めている。

組合では、東日本大震災の発生を踏まえ、東海地震で想定される被害状況を盛り込んだ新たなBCPの策定支援も視野に入れるなど、さらなる防災対策にいっそう力を注ぐ考えだ。

また組合では、団地内に設置する地下水を水源とした40t型の貯水槽3基、50t型の受水槽1基を、昭和60年の団地設立時から磐田市に防火用水として地域へ協力する体制を構築。

過去にも近隣の火災の消火活動に提供するなど、地域の防災に大きく貢献している。組合では地域に対するさらなる貢献についても逐次検討を進めていく。



▲工業団地全景

## Case 3 津波避難マップの策定と自主防災組織

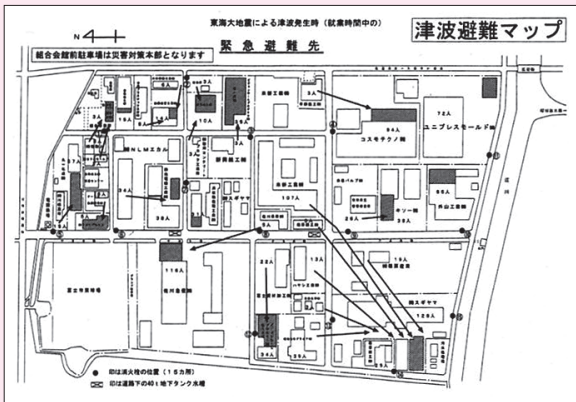
21万㎡を超える総面積を誇り、製造業を中心に29社が集積する**富士市浮島工業団地協同組合**は、その名称が示すように、かつ

て沼であった土地を埋め立てて造成した工業団地。海拔は0mで、地震による液状化現象や津波による大きな被害が予想される。こうした立地に位置する危機感から組合では平成16年、中央会の中小企業活路調査・実現化事業を活用し、災害時の危機管理システムの構築に着手し、地震防災計画を策定した。

同計画の基本的な取り組みは、平時の対策、地震防災応急対策、災害応急対策、災害からの復旧対策の4つのステップを通じ、「安心・安全な工業団地づくり」を目指していこうというもの。

具体的な取り組みとして、真っ先に立ち上げたのが組合自主防災組織である。同組織は、本部長である防災委員長をトップとする防災本部を設置し、全組合員が情報班、設営班、防災班、救護班、避難誘導班の5班に所属。企業の枠を超え、団地全体で人命の安全確保、二次災害防止、速やかな復旧を図っていく考えだ。

「団地には一家の大黒柱が働いている。彼らの生命を守ることが組合防災組織の第一の目的」と組合では、団地内の従業員の安全確保を最優先に掲げる。



▲組合が作成したマップ

さらに飲料水・医薬品などの備蓄、「津波避難マップ」の作成、防災設備・機器の保有や管理、専門家を活用した組合員企業の防

災マニュアル策定支援など災害に対する日頃からの備えは万全。

こうした団地組合のメリットを活かした取り組みにより、自社工場の耐震補強や飲料水などの備蓄率の向上など、組合員の防災意識は着実に高まっている。



◀組合員が一体となった定期的な防災研修や訓練を実施



●図表⑤ 団地組合等で取り組むBCP（例）

|                      | 地域内での連携                                                                                                                                                                                                          | 地域間での連携                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 被害を最小限度に抑えるための事前準備   | <ul style="list-style-type: none"><li>・共同防災教育（地域連携BCP全般に係る研修等）の実施</li><li>・地域共通の脆弱性調査の実施（地震被害想定等の地域内共有）</li></ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>・地域共通の脆弱性調査の実施（地震被害想定等の地域間共有）</li></ul>                                                                                                                                |
| 緊急対応を円滑に実施するための対策    | <ul style="list-style-type: none"><li>・防災体制の組織化、強化</li><li>・緊急連絡網の整備</li><li>・地域内情報拠点の検討</li><li>・避難体制の整備</li><li>・救出救護、初期消火体制の強化</li><li>・非常用物資、非常用電源、燃料、用水等の確保</li><li>・共同広報体制の検討</li><li>・共同防災訓練の実施</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・非常用物資、非常用電源、燃料、用水等の相互提供</li><li>・緊急要員の相互応援派遣体制の検討</li><li>・被災地に関する情報収集活動の代替</li></ul>                                                                                 |
| 復旧・復興対応を円滑に実施するための対策 | <ul style="list-style-type: none"><li>・地域内共同事業拠点の検討、調整</li><li>・地域内での工場、オフィス、設備、機器、材料、部品等の代替性検討</li><li>・共同で確保すべき外部体制の検討</li><li>・互換処理や廃棄物処理（私権制限）の検討</li><li>・共同防災訓練の実施</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>・遊休施設・設備、工場・オフィスの貸与検討</li><li>・復旧、復興要員の相互応援派遣体制の検討</li><li>・地域間での業務のシェア可能性検討</li><li>・地域間における代替生産の検討、実施、相互援助協定の締結</li><li>・共同防災訓練（地域連携による事業継続等の復旧・復興時対応等）の実施</li></ul> |

資料：中部経済産業局

## Case 4 小型無線機を設置し、災害時の通信手段を確保

2月上旬から3月上旬の“河津桜”の見ごろ時期には、1ヵ月でおよそ100万人が訪れる観光の町、河津町。

天城連山から南東に流れる河津川に沿って開けた同町は、山に囲まれた細長い地形であることから、東海地震等の大規模災害時には通信・交通途絶のおそれがある。また同町を訪れる宿泊客や観光客対策も重要な課題となっている。

こうした中、同町の旅館業者で組織する河津温泉旅館組合（任意組合）では、平成18年4月に東京・調布市との間で、観光に関する“いやしとふれあいの旅事業”協力協定を結んだことを契機に、電話等が途絶した際の通信手段として、小型無線機6台を購入した。



▲配備された無線機

無線機は、町内5地区の温泉地の旅館と観光協会事務所に設置。防災の日や地域防災の日にあわせ、通信訓練を実施する。

無線通信訓練を重ねて操作方法の習熟を図ることで、大規模災害時には、電話に替わる通信手段として、住民及び観光客の安否情報の送受信や、食糧・医薬品等の要請等で威力を発揮することが期待されている。

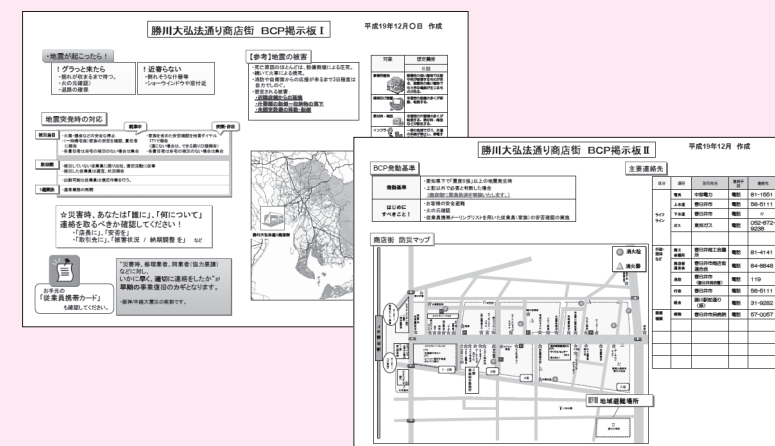
## Case 5 “商店街BCP掲示板”を設置

愛知県春日井市の玄関口JR勝川駅から北に伸びる勝川駅前商店街振興組合は、勝川大弘法への参拝客で賑わう、50の商店からなる商店街組合である。

組合では研修会を通じた組合員へのBCP支援とともに“商店街BCP掲示板”を設置。商店街を挙げ、BCPに取り組んでいる。

「掲示板」は、もともと組合員企業の従業員向けにわかりやすくBCPを説明するために防災マップをベースに作成したもの。その発展版として、組合が主催する災害対策についての研修会を通じ、組合員から出された様々なアイディアを盛り込んだ。

掲示板では“災害直後の行動の目安”“被害想定”“商店街防災マップ”“主な連絡先一覧”など被災時に必要となる情報をまとめてみることができる。



商店街では組合員店舗が隣接していることから、これら情報は比較的共通しており、商店街でひとつにまとめることで、各組合員が整理すべき情報は限られるので、組合員のBCP策定にも大きな効果が出る。

今後は、被災時の各店舗の安否情報が記入できる“伝言板”の設置や備蓄品の掲載も検討。さらに、地域全体での共同防災訓練も計画するなど、地域全体にBCPと防災の重要性を説いていく考えだ。

#### 商店街組合で取り組むBCP（例）

- 共同での訓練⇒安否確認訓練、消火訓練、避難訓練 等
- 備蓄品の確保⇒共同倉庫での備蓄、それら商品を扱う商店からの提供（購入）等
- 連絡先リストの共同整備⇒消防、病院、電気などインフラ関連の相談窓口 等
- 二次災害の防止⇒被災後の相互救援活動、防災パトロール 等

### Case 6 「組合があったからこそ」 ー 共同の力でいち早い事業の再開ー

昭和51年の仙台港開港に合わせ、トラック運送事業者がトラック団地の建設や給油事業などを目的に設立した**仙台港運送事業協同組合**。

東日本大震災の大津波によって、仙台港からわずか300mに位置する組合会館は、1階まで完全に海水で覆われ、組合員のトラック70台と洗車機3基が流失。さらに組合員にも人的被害が発生するなど、人的・物的に大きな被害を受けた。

こうした状況を乗り切ることができたのは組合の存在が大きい。仲間と励まし合い力を合わせることで、事業を継続していく意思を確認できたという。

懸命の復旧工事により7月には、休止していた軽油の給油事業を3ヵ月半ぶりに再開。燃料価格が高騰する中での、インタンクによる給油の再開は、組合員に大きな希望をもたらした。



▲再開した給油事業

組合では、中小企業基盤整備機構の仮施設整備事業を利用して、団地内に約370㎡の仮設事務所を建築。さらに共同の洗車場や整備工場を再開するための補助事業を申請するなど、共同の力による復興への道を着実に歩み始めている。

長い組合の歴史と組合員間の深い絆があったからこそ、迅速に有効策を打ち出し、早期の事業再開が実現できたといえる。

## 2. 組織間・地域間連携によるBCP

東日本大震災では、物流網に加え、代替困難な生産拠点の壊滅などからサプライチェーンの断絶が深刻化し、日本経済に大きな影響を及ぼした。こうした点を踏まえ、今後は個別企業のBCPに加え、広域災害を前提とした対応策の導入に重点を置いた、より実効性の高いBCPが求められる。

そこで有効な手段となるのが組織間連携である。組織間連携で取り組むBCPには図表⑥のような効果が期待できる。

●図表⑥ 組織間連携で期待できる効果（例）

| 対 象              | 複数企業の連携により期待できる効果                                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サプライチェーンを形成する企業群 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○各企業の目標復旧時間等のBCPを共有化しておくことで、緊急時にサプライチェーンを継続・早期復旧できるよう最適な対策を選択することが可能となる</li> <li>○同一部品を納める複数企業間の連携により、代替部品の調達が迅速となる</li> </ul> |
| 同業者の協同組合等        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急時に相互に要員の応援や代替生産を行うことができる</li> <li>○BCPの内容を相当程度、共通化することができる</li> </ul>                                                       |
| 地域的な協同組合等        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急時対策のための施設や資機材を共同で設置・備蓄する（例：津波避難用タワー、衛星電話、防災用品）</li> <li>○緊急時において支援的な業務は相互に要員協力できる（例：食糧の調達、事業所内の片付け）</li> </ul>              |

資料：「中小企業BCP策定運用指針」（中小企業庁）

また、中小企業組合など組織間連携のBCPには図表⑦の類型が上げられる。

●図表⑦ 中小企業組合BCPの類型・事例

|     | 単一業種              | 複数企業（近隣型）                | 市町村～県域                             | 広 域                                   |
|-----|-------------------|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 同業種 | 個別企業対応            | 【代替受注】<br>木工団地           | 【緊急時用備蓄】<br>石油商業組合<br>(自治体等との防災協定) | 【代替生産】<br>新潟県<br>＋<br>神奈川県メッキ<br>工業組合 |
| 異業種 | 個別企業<br>＋<br>個別企業 | 【自家発電】<br>卸団地組合<br>商店街組合 | 【生活インフラ復旧】<br>管工事業<br>＋<br>電気工事業組合 | 【仮設住宅集会所】<br>建設業組合<br>＋<br>家具組合       |

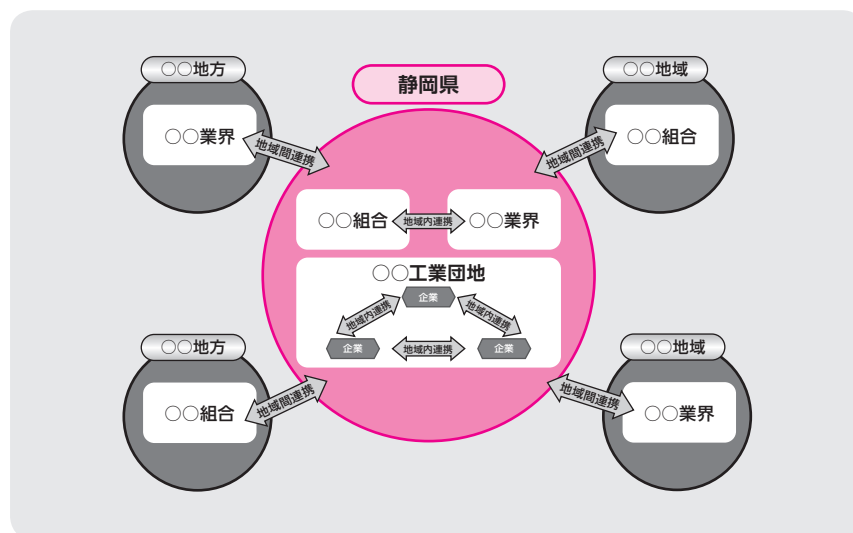
資料：全国中央会

サプライチェーンを形成する企業群の連携では、災害時の連絡、調整、相互支援の内容や体制などについて、常に意見交換や協議、訓練等を行い、企業間で情報を共有しておくことが極めて重要である。

同一地域や遠隔地における同業種・異業種企業との連携や組合間連携も、災害の影響が広域に及ぶほど、その必要性や重要性が増してくる。

各地区の業界団体が相互に連携することで、被災時における同業者による専門的な復旧支援や相互の代替拠点の提供・原材料の相互提供、代替生産の協定、備蓄品の持ち合い、業界としての情報共有などが可能となる。

●図表⑧ “地域連携” による新たなBCPの考え方



資料：中部経済産業局

以上のように組織間連携では、多くのメリットが期待される一方、組織間での調整や意思決定の方法、代替生産等で連携する相手先企業の選定、取引先や競合先企業に対する情報開示、支援に伴う費用負担等に関して様々な解決すべき課題があるため、事前の十分なすり合わせが必要となる。

### Case 7 遠隔地の同業種組合同士がBCP協定を締結

神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業組合では、平成23年4月に大規模災害時に両組合の企業同士で代替生産などの相互連携を行う協定（“災害時における鍍金工業組合相互応援協定”）を締結した。

“お互いさまBC連携ネットワーク”と呼ばれるこの協定は、災害時に両組合の組合員同士が代替生産や資材の融通、施設・設備貸与、技術者の派遣など、幅広く相互連携を行うことが柱。

復旧後には委託した業務を戻すことや不良品の処理、保証体制、ペナルティに至るまで明文化。安心感をもって代替生産を依頼できる仕組みを築いた。

ベースとなったのは、平成21年に両組合の組合員同士が締結した協定。一方が災害によって工場閉鎖などを余儀なくされた場合、他方が復旧まで代替生産を行うというもので、広域の中小企業間では初のBCP協定として注目を浴びた。

成功のポイントは信頼関係を基礎に同規模・同技術水準であること。また業務全てを代替するわけではなく、復旧までの急場をしのぐのが大きな目的である。両組合では全国組織にも働きかけ、この仕組みを全国的に展開したいとの意向だ。

なお、新潟県では東日本大震災の後、被災企業の復旧までの一時的な代替生産や技術者の派遣などの意向を持つ県内企業を募集したところ、一週間足らずで80社を超える登録があるなど“お互いさま”の精神で、県外の被災企業を支援する。

### Case 8 広域災害に備え、他県の同業組合との連携

神奈川県印刷工業組合では“危機管理対策プロジェクトチーム”を設置。BCP策定に取り組むとともに、広島と千葉の県印刷工組とともにBCPに基づく“相互扶助協定”（仮称）の締結を近い将来目指す。

愛知県印刷工業組合では、①組合員のBCPへの取り組み支援②保有設備・原材料などの情報の共有化③組合員の被災状況・復旧状況の把握と並び、他県の同業種企業とのネットワークづくり支援を組合BCPの重点項目に挙げている。

想定される東海・東南海連動地震などの広域災害の発生時には、県内企業同士では同時被災の可能性もあることから、他県の同業種組合の組合員企業とのネットワークづくりが効果的と判断。合同勉強会などを通じた連携の構築に取り組んでいる。

●図表⑨ 近年の災害時に、企業間で実際に行われた連携事例

| 項 目             | 主 体                               | 内 容                                                                                                        | ポイント                                                                                    |
|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| サプライヤへの総合的な復旧支援 | サプライチェーン<br>(平成7年阪神大震災被災／自動車製造業)  | (自動車に搭載する) オーディオ機器メーカーに対し、親企業が技術者の派遣、交通手段として原付の貸し出し、救援物資のヘリコプターによる運搬及び製品の運び出しを行った                          | 被災したサプライヤを、親企業が復旧支援した事例<br>事前の取り決めがあれば効果的                                               |
| 復旧要員の要請         | 同業種組合<br>(平成16年新潟水害)              | 組合の要請を受けた経済産業省の指導もあり、泥をかぶった機械をメーカー派遣の技術員が修理。約1ヵ月後にほぼ全ての企業が復旧できた                                            | 平時から、地元企業間で相互に受注・発注するネットワークがあったため実現                                                     |
| 親企業から復旧要員の派遣    | サプライチェーン<br>(平成19年中越沖地震被災／自動車製造業) | 自動車部品の国内シェア7割を誇るA社が被災したが、親企業であるメーカー数社が被災後すぐに調査隊を送り込み、復旧活動を行ったことにより、1週間で操業を再開                               | 業界全体にとって重要な製品を、A社が圧倒的なシェアで生産していたため実現<br>なお、この事例を契機に、親企業からサプライヤに対して、BCP策定の要求が強まると考えられている |
| 復旧拠点の融通         | 工業団地<br>(平成16年中越地震被災)             | 組合が主導で、被災した小規模事業者への復旧拠点の手配や、協力を支援                                                                          | 平時からの組合員企業同士のコミュニケーションがあったため、実現                                                         |
| 同業者間での代替生産      | 同業種組合<br>(平成16年中越地震被災)            | (被災企業は食品加工業で) 代替生産時でも、商品の風味を確保する必要があったため、風味の近い商品を扱う県内の同業他社数社と代替生産・共同生産を実施した                                | 組合活動を通じたコミュニケーションにより、代替先の品質を把握していたため実現                                                  |
| 避難所の設置          | 商店街<br>(平成19年中越沖地震被災)             | 寺院の広場に自然発生的に人が集まったため、避難所として市に申請。その後、避難所として正式に認められることで、食事などが届けられるようになった<br>(避難所の申請は、商店街ではなく、町内会として行う必要があった) | 定期的な催しものを通じた、平時からのネットワークが、災害時にも活用された事例                                                  |
| 新聞広告による風評被害の軽減  | 同業種組合<br>(平成16年中越地震被災)            | 風評被害への対策として、工業団地が新聞への広告掲載を行った                                                                              | 企業個々での新聞への広告掲載は、費用的に難いため、組合が音頭をとった事例                                                    |

資料：あいちBCP取組み事例集（愛知県）

### 3. 地域の防災拠点としての組合

大規模災害の際は、地域社会（近隣地域、地方自治体等）との連携が、地域全体の早期復旧にとって極めて重要となる。

東日本大震災では、被災地の石油組合が緊急車両に対する給油に、電気工事組合や水道工事組合がライフラインの確保に、それぞれ尽力。さらに解体工事組合が、がれきの撤去、中古自動車解体再生組合が破損車両の撤去・運搬と、震災からの復旧・復興に中小企業組合が大きく貢献した。

このように中小企業組合が地域に果たす役割は、地域経済の振興にとどまらない。

特に団地組合や商店街組合は、地域に密着した組織であることから、地域社会との結びつきは強く、災害発生時の防災拠点としての役割も期待されている。

東海地震の震源域を抱える静岡県では、多くの組合が地震等の大規模災害発生時、自発的に、また行政機関との協定などに基づく復旧作業や物資の調達をはじめ、行政機関による救援活動を支援する体制を築いている。

ここでは、本会が平成23年9月に実施した“災害支援に関するアンケート調査”を基に把握した、静岡県内の組合における災害協定締結の状況と、組合による大規模災害対策を通しての地域貢献例について紹介する。

同調査では、42組合から、静岡県や地元市町等と災害発生時における協力協定を結んでいるという回答を得た。

内容別で見ると、「災害時における応急・復旧対策業務に関する協定」が最も多く、建設業、水道工事業、建築業の組合を中心に29組合が締結。

**静岡県クレーン建設工業組合**では、平成21年8月に震度6弱を記録した駿河湾地震によって、東名高速道路牧之原サービスエリア付近の路側帯が崩落したことを重く見た中日本高速道路㈱からの申し出に基づき、「発災時における応急復旧業務の協力に関する協定書」を締結した。

**静岡県環境施設メンテナンス協同組合と伊豆の国市上下水道協同組合**は、伊豆の国市、伊豆市、函南町の2市1町と災害時の下水道施設の応急対策活動に関する協力協定を締結。

県環境施設メンテナンス協組は、大規模地震や風水害などの災害時に、下水道施設の点検や修繕、堆積物の除去など災害の状況に応じた応急活動を行う。伊豆の国市上下水道協組は、災害時の水道施設の応急処置や防災訓練への協力を担う。

次いで多かったのが「物資調達に関する協定」。卸売業、小売業の11組合が結び、食料品、衣料、日用品等を中心に納入する。

**静岡県わた寝具商工組合**では、毛布やタオル類など、避難住民の受け入れの際に欠かすことのできない物資の調達を、受け持つことになっている。

この他の組合においても、それぞれの特長を活かした内容での協定を結んでいる。

**浜松ホテル旅館協同組合と舘山寺温泉事業協同組合**では連携して、被災者をはじめ、復旧を支援するボランティアの宿泊の受け入れを浜松市に提案。協議を重ね「災害時における宿泊施設の提供に関する協定」を締結した。

災害時には、ごみ処理も大きな問題となる。さらに、害虫類の発生や感染症の蔓延といった二次的な被害も想定される。

**富士市一般廃棄物協同組合**では、富士市と「災害廃棄物・生活ごみの収集運搬に関する協定書」を結び、市と共同でこれら二次被害の拡大防止に取り組んでいる。

また、**静岡県環境整備事業協同組合**でも、「災害時におけるし尿等の収集運搬に関する協定」を静岡県と締結。災害発生後の行政機関による衛生管理への支援体制を構築することで、万が一の事態に備えている。

**静岡県木材協同組合連合会**では、「応急復旧に必要な資機材の供給に関する同意書」を静岡県と結んだ。土砂崩落現場の土留めや仮設住宅の基礎に用いる杭丸太などを、傘下の協同組合を通じて各地域の組合員が

ら供給するというものである。

この他の協定名等については図表⑩のとおりである。

●図表⑩ 静岡県内の組合が締結している災害協定等の一覧（平成23年9月現在）

| 協定等の名称                         | 締結組合数 | 締結の相手先                             |
|--------------------------------|-------|------------------------------------|
| 災害時における応急・復旧対策業務に関する協定         | 29    | 国土交通省、静岡県、静岡市、掛川市、焼津市、中日本高速道路(株) 他 |
| 物資の調達に関する協定                    | 11    | 静岡県、浜松市、富士宮市、焼津市、駿東郡清水町            |
| 災害時における宿泊施設の提供に関する協定           | 2     | 浜松市                                |
| 災害廃棄物の収集運搬に関する協定               | 2     | 静岡市、富士市                            |
| 災害時におけるし尿等の収集運搬に関する協定          | 1     | 静岡県                                |
| 災害時における緊急走行に必要な自動車用燃料の供給に関する協定 | 1     | 静岡県                                |
| 災害時における清水港の港湾機能の応急対策業務に関する協定   | 1     | 静岡県                                |
| 災害時における緊急輸送車両の確保に関する協力協定       | 1     | 国土交通省、静岡県                          |
| 災害時におけるレンタカーの提供に関する協定          | 1     | 静岡市                                |
| 応急復旧に必要な資機材の供給に関する同意書の締結       | 1     | 静岡県                                |

※複数回答

ひとたび発生すると、静岡県に甚大な被害をもたらすことが予想される東海地震。

事前の備えとして組合と行政機関等が協定を結ぶという動きは、今後さらに加速するものと考えられる。地域防災の観点からも組合の役割は、ますます重要視されてくるであろう。

## Case 9 県下を網羅するガソリンスタンドを活かし地域に貢献

県内の650社近い石油販売業者で組織する**静岡県石油業協同組合**では、平成13年に“大規模災害時協力スタンド制度”を、翌年に“救急活動協力店制度”を全国に先駆けて立ち上げた。

“大規模災害時協力スタンド制度”は、組合員の経営するほぼ全てのガソリンスタンドにあたる900カ所に“大規模災害時協力店”の看板を掲げ、東海地震などの災害時に地域の救助・復興活動に協力するというもの。各スタンドでは災害発生時、救助活動に役立つジャッキやバルなどの工具を貸し出すほか、道路や避難場所などの情報の提供に努める。

組合では、不意の災害に平時から心がけておく事項や判定会招集・警戒宣言の発令、さらには地震発生後取るべき対応などをまとめた“協力ガソリンスタンドマニュアル”を作成。各組合員の事業所に配備し、制度の的確な運用に努めている。

また、制度発足の同年に静岡県と締結した“緊急通行に必要な自動車用燃料の供給に関する協定書”に基づき、緊急車両への優先的な給油も行われる体制も敷いている。

“救急活動協力店制度”は事故や災害などで負傷者が出た際に、組合員の店舗からの119番通報はもちろん、基本的な応急処置を行うというもの。適切な処置が行えるよう、各市町の消防本部や消防署が実施する救命講習を受けた従業員のいるガソリンスタンドが、協力店としてこの看板を掲げている。

組合では、発足後10年以上を経たこれら制度が陳腐化しないよう、災害や緊急時の対応に関する最新資料を毎年作成、配布することで、組合員の制度への意識の高揚を図る。

さらに、全国石油商業組合連合会と連携して“災害対応型給油所”の普及に努める。

災害対応型給油所とは、緊急車両への燃料の優先的な供給をはじめ、被災した近隣住民への物資の提供、被災地の情報発信基地となることを目的に、太陽光発電装置や貯水タンク・井戸ポンプなどを備えた、災害に強いガソリンスタンド。

現在、全国に233カ所設置され、うち静岡県内には全国一となる29カ所が設けられており、組合では今後も増強を図っていく考えだ。



▲防災拠点としての期待が高まる災害対応型給油所

# BCPの策定と 運用のポイント

1. 基本方針と策定・運用体制の確立
2. 中小企業BCPのポイント
3. BCPサイクルと策定
4. 情報部門のBCP（IT-BCP）
5. 緊急時におけるBCPの発動

## Ⅲ. BCPの策定と運用のポイント

### 1. 基本方針と策定・運用体制の確立

具体的にBCPを策定する上で、まず必要となるのは、企業におけるBCPの基本方針を決定すること。つまり、何を目的に策定し、企業にとってどのような効果があるのかを十分に検討しておくことである。

企業が生き抜くためには、従業員とその家族の生命や健康を守った上で、事業を継続して顧客の信用を守り、売上を維持する必要がある。事業と売上が確保できれば、従業員の雇用も守ることができるし、地域経済の活力を守ることにもつながる。

BCPでは、それを策定・運用する体制も重要な要素のひとつ。BCPの策定・運用は重要な経営課題であり、経営者のリーダーシップが不可欠となる。したがって経営者が率先して策定・運用推進にあたり、各事業部門の代表者の参画など、企業規模や業務の役割分担に応じた人選も必要である。

緊急時の事業継続には、取引先企業や協力企業との連携も欠かせない。あらかじめ取引先と中核事業や目標復旧時間などについて認識を共通化し、緊急時の連携方法などを検討しておきたい。

### 2. 中小企業BCPのポイント

BCPは、大企業から中小、家族経営に至るまで企業の規模を問わず、策定・運用する必要があるが、特に中小企業のBCPでは、次の4点が重視される。

#### (1) 企業同士で助け合う

組合などの組織を通じ、経済事業や情報交換など活発に事業を展開している中小企業は多い。緊急時に、これら組合や取引企業、被害の少な

い企業などが被災企業を援助することは、最終的には自社の事業継続にもつながる。

企業単独でなく、組合や商店街など組織での策定・運用への取り組みや勉強会などの開催も効果的だ。

#### (2) 緊急時でも商取引上のモラルを守る

協力会社への発注を維持する、取引業者への支払いを滞らせない、便乗値上げなどしない、こうした取引上のモラルが守られなければ、企業の信用は失墜し、工場や店舗が稼働し始めても事業の復旧は望めない。

協力会社が被災した場合、事業継続のため一時的に他社に代替取引を依頼することも想定される。被災した協力会社が復旧した後、被災前の商取引の状況に戻すことも企業モラルの観点から望まれる。

#### (3) 地域を大切にする

多くの中小企業は、その地域に顧客を抱え、また経営者や従業員自らそこに居住するなど、地域の一員として企業活動を行っている。企業の事業継続とともに、企業の能力を活かした被災者の救出や商品の提供などの地域貢献活動にも積極的に取り組みたい。

#### (4) 公的支援制度を活用する

国や地方自治体では、中小企業向けに公的金融機関による緊急時融資制度や特別相談窓口の開設など各種支援制度を用意している。これらを活用することにより、事業継続や早期の事業復旧が可能となる。(資料編「震災対策向け公的支援制度」(87ページ)参照)

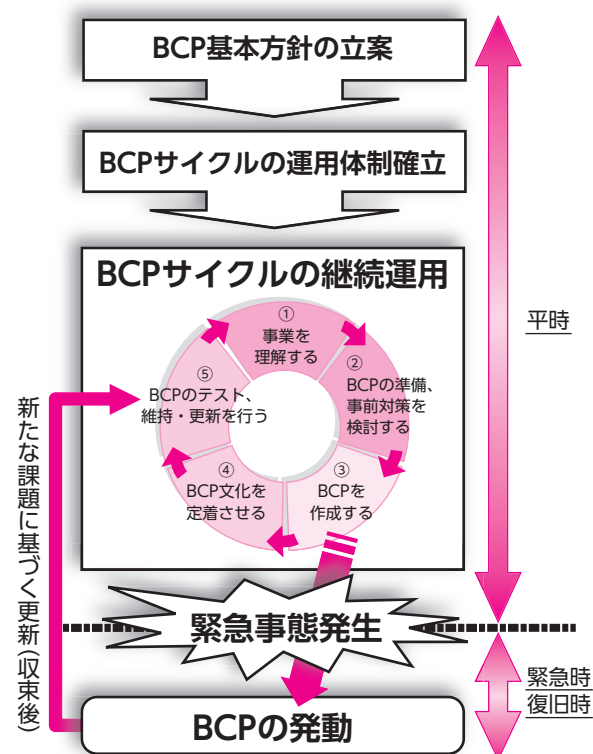
### 3. BCPサイクルと策定

BCPの策定・運用体制を確立した上で

- (1) 事業を理解する
- (2) BCPの準備、事前対策を検討する
- (3) BCPを策定する
- (4) BCP文化を定着させる
- (5) BCPの診断、維持・更新を行う

の5つのプロセスから成るBCPサイクルを日常的に回転させていくことでBCPの完成度はより高まっていく。

●図表⑪ BCPサイクルとその効果的な運用



### 3-1. 事業を理解する

#### (1) このプロセスの目的

大災害や大事故の発生時には、限りある人員や資機材などの範囲内で事業を継続させていかなければならない。そのため、まずどの商品を優先的につくるか、どのサービスを優先的に提供するかという経営判断をあらかじめ行っておくことが、BCPの第一歩となる。

#### (2) このプロセスでの実施内容

##### ①事業への影響度を評価する

はじめに「中核事業」を特定する。中核事業とは、企業の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業を指す。

中核事業は最終的には経営者の判断によって決定されるもので、企業において重要と思われる事業をいくつかあげて、その中で財務面、顧客関係面、社会的要求面から、優先順位を付けていくことが望ましい。

##### 検討事項①：あなたの会社の中核事業は何ですか？

(例：顧客"A"に対する製品"a"の製造・提供)

中核事業を特定したら、次は、受注、在庫管理、出荷、配送、支払、決済など中核事業に付随する業務（「重要業務」）を把握する。

##### 検討事項②：あなたの会社の中核事業及び重要業務を継続するために必要な資源（人、物、金、情報等）には何がありますか？

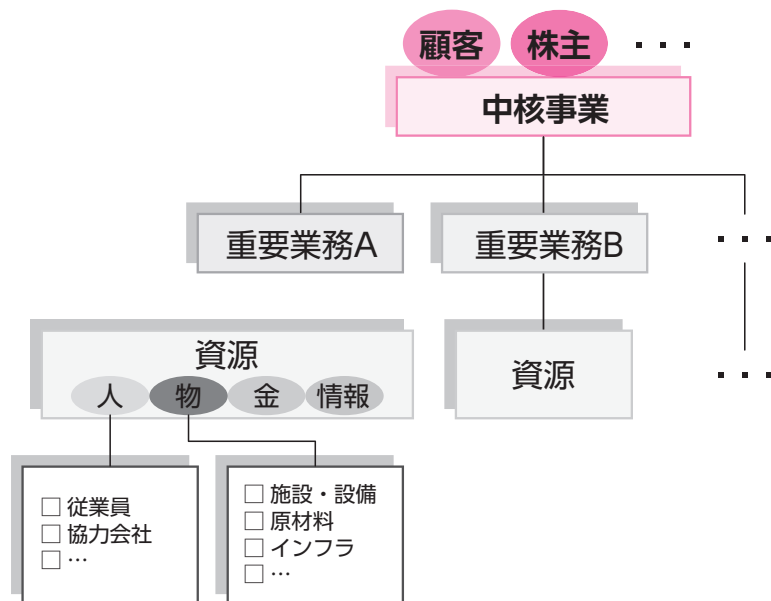
(可能な限り漏れが無いように、思い付く限り列挙する。)

これらの資源は「ボトルネック資源」と呼ばれ、例えば「人」には、

従業員や協力会社が含まれ、「物」には、施設や設備、原材料、電力・ガス・水道といったインフラが含まる。

中核事業、重要業務、資源の関係を示すと、図表⑫のようになる。

●図表⑫ 中核事業、重要業務、資源の関係



中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる目標復旧時間も定めておく。

目標復旧時間を決めるにあたっては、

- ・中核事業に関わる取引先と事前に調整して決める
- ・中核事業の停止による収入途絶等の損害に耐えられる期間に基づき決める

の2つを考慮するとよい。

検討事項③：あなたの会社の中核事業の目標復旧時間はどの程度ですか？

(様式1) ( / )

### 中核事業に係る情報

・当社における中核事業及びそれに係る情報は以下のとおりである。

|                                      |                   |  |
|--------------------------------------|-------------------|--|
| 中核事業                                 |                   |  |
| 中核事業の社内責任者                           |                   |  |
| 中核事業中断の場合の損失額<br>(含む違約金等)            |                   |  |
| 中核事業による製品等の納入・提供先<br>(複数ある場合はすべてを記載) | 会社名               |  |
|                                      | 主要連絡先<br>(電話番号 等) |  |
|                                      | 社内担当者             |  |
| 中核事業に必要な原材料等の入手先<br>(複数ある場合はすべてを記載)  | 会社名               |  |
|                                      | 主要連絡先<br>(電話番号 等) |  |
|                                      | 社内担当者             |  |
| 目標復旧時間<br>(括弧内の適当な時間単位に○を付ける)        | (時間・日・週間 程度)      |  |
| 中核事業中断の可能性のある災害等                     |                   |  |
| 備考                                   |                   |  |

### ②中核事業が受ける被害を評価する

中核事業が、災害によりどの程度の影響を受けるのかを評価する。そのためには、前のステップで把握した中核事業の継続に必要な資源が、どのような災害によって、どの程度の影響を受け、中核事業の継続にど

の程度の支障をきたすのかを、可能な限り漏れなく把握することが必要となる。

**検討事項④：中核事業が影響を受けるとされる災害には何がありますか？**

**検討事項⑤：④で想定した各災害が、中核事業の継続に必要な資源のそれぞれに与える影響を把握して下さい。**

この際に中核事業が影響を受ける災害それぞれについて、中核事業の継続に必要な資源を、

- ・目標復旧時間内に機能回復しない（させられないもの）
  - ・目標復旧時間内に機能回復するもの（させられるもの）
- のどちらかに区別しておくことが望ましい。

●図表⑬ 復旧時間の制約要因

| 要 因          | 復旧時間の制約内容                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 従業員・設備等の被災状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの従業員やキーとなる従業員が死傷した場合は、復旧が遅れる</li> <li>・建屋が損壊した場合、修理や代替施設確保に要する時間を見積もる</li> <li>・生産機械が損壊した場合、修理や代替設備確保に要する時間を見積もる</li> </ul>                                                                                                                   |
| 協力会社の被災状況    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・協力会社が被災した場合、当社の復旧が遅れる</li> <li>・協力会社の復旧支援を行い、全体の事業復旧を早める</li> <li>・他の協力会社への一時的な生産移管に要する時間を見積もる</li> </ul>                                                                                                                                       |
| 顧客の被災状況      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客が無事であれば早期の事業復旧が求められる</li> <li>・顧客も被災していれば、顧客の復旧にタイミングを合わせる</li> <li>・小売業の場合は周辺住民の生活がいつ平常に戻るかが問題となる</li> </ul>                                                                                                                                 |
| 事業インフラの復旧目処  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・電気、水道、都市ガス等の復旧目処を踏まえる（阪神・淡路震災では全面復旧までに電気7日間、水道90日間、都市ガス84日間を要した）</li> <li>・自家発電機を導入している場合は、停電でも一部事業の継続は可能となる（緊急時には燃料の安定調達が問題となる）</li> <li>・原材料や製品の移送のための交通途絶・混乱状況を踏まえる（大規模地震発生時には、交通規制が実施される発生後3日間は緊急車両の通行、約1週間は緊急支援物資の輸送に制限又は優先される）</li> </ul> |

資料：中小企業BCP策定運用指針

これは「目標復旧時間内に機能回復しないもの（回復させられないもの）」であれば、その資源については、代替となる資源をどのように確保するかを検討することになり、一方、「目標復旧時間内に機能回復するもの（させられるもの）」については、その資源をどのように機能回復させるか、または、その資源の機能が回復するまでの時間をどのように対応したらよいかに関する検討につなげることになる。

こうした影響度の評価を実施するために、「中核事業影響度評価フォーム」（様式2）を利用して、より体系的に分析することが有効だ。

（様式2） 中核事業影響度評価フォーム 【（ ）の災害の場合】

| ①中核事業の継続に必要な資源<br>（ボトルネック資源） | ②中核事業に対する<br>重要度の大きさ | ③想定している<br>災害がボトルネックに<br>与える影響 | ④影響の大きさ<br>（②×③） |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------|
| 従業員                          |                      |                                |                  |
| 工場などの施設・店舗                   |                      |                                |                  |
| 設備（製造用機材など）                  |                      |                                |                  |
| 原材料等の供給                      |                      |                                |                  |
| パソコン（インターネット<br>や電子メールを含む）   |                      |                                |                  |
| 情報管理システム                     |                      |                                |                  |
| 電話                           |                      |                                |                  |
| 電気                           |                      |                                |                  |
| ガス                           |                      |                                |                  |
| 水道                           |                      |                                |                  |
| 納品のための輸送手段                   |                      |                                |                  |
| 各種書類・帳票類                     |                      |                                |                  |
| その他の障害<br>（以下の空欄に記入する。）      |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |
|                              |                      |                                |                  |

## ●フォームの記入方法

①に（様式1）で整理した「重要業務に必要な資源」をまとめて記入する。

②には、①に記入した資源ごとに、以下の方針に従って、数字を入力する。

（※重要業務ごとに「代替が不可能」と「代替が可能」というように評価が分かれている場合には、「代替が不可能」と考えて、3を入力する。）

○「人手による代替が不可能な資源」⇒3

○「人手による代替などで、一部は操業できる資源」⇒2

○①に例記したもののうち、「操業にはまったく支障がない資源」⇒1

③には、想定している災害により①の各ボトルネックが受ける影響を、以下の方針に従って、数字を入力する。

○想定した災害により、目標復旧時間までの復旧に間に合わない程度の量／期間において影響を受けると考えられる場合⇒3

○想定した災害により、ある程度の量／時間は影響を受けるが、目標復旧時間までの復旧には間に合うと考えられる場合⇒2

○想定した災害からはほとんど被害を受けないと考えられる場合⇒1

④には、②と③で記入した数字同士を掛け合わせた数値を記入する。この数値が大きいほど、想定している災害が発生した場合に当該ボトルネックが中核事業の継続を困難にする度合いが高いといえる。

以上により、想定している災害が各ボトルネックに与える影響の大きさを全体として把握することができる。

## ③財務状況を分析する

企業が地震等により被災した場合、建物・設備の復旧費用や事業中断による損失を具体的に概算しておく。その状況によっては、被害を軽減するための以下のような事前対策を採るべきかどうかの判断をする。

- ・1ヵ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保
- ・適切な地震保険、損害保険の加入
- ・事前の対策実施 等

災害発生後、多くの中小企業では、復旧資金の借入が必要になるものと考えられる。このBCPを実行することによって、災害発生後の政府系金融機関・保証協会等の災害復旧貸付・保証制度をより有効に活用することができる（資料編87ページ参照）。

## 3-2. BCPの準備、事前対策を検討する

### (1) このプロセスの目的

このプロセスでは、緊急事態発生時に中核事業を継続・復旧させるための準備及び事前対策を検討する。

このプロセスで考えておくべきことは、具体的には次の2つ。

一つは、中核事業に必要な資源を緊急事態発生時にどのように確保するかについて、事前に把握しておくこと。この検討をしておくことで、緊急時の事業復旧をより迅速に行うことができる。

もう一つは、そもそも災害等が発生しても大きな被害を受けないように、中核事業に大きな影響を与える災害及び資源に対して、事前の対策を検討しておくことである。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ① 事業継続のための代替策を検討しておく

中核事業の継続に必要な資源が、被害を受けていなければ問題はないが、被災して利用できなくなってしまった場合は、以下のような資源の代替を確保する手段を検討する。

- ・ 情報連絡の拠点となる場所
- ・ 被災した重要施設、設備
- ・ 臨時従業員（「被災生活支援」と「事業復旧」との2通り）
- ・ 資金
- ・ 通信手段・各種インフラ（電力、ガス、水道等）
- ・ 情報類（バックアップの方針）

#### ② 事前対策を検討・実施する

これまでの分析で得られた結果に基づき、目標復旧時間内に事業を復旧できるようにするための事前対策を検討する。

中核事業を継続するための障害となる資源（人、物、金、情報等）を災害の影響から保護する、または、代替の準備をするといった対策を実施する。

事前対策は「ソフトウェア対策」と「ハードウェア対策」の2つに大別できる。

#### ソフトウェア対策

- ・ 避難計画を作成する
- ・ 従業員連絡リストを作成する
- ・ 防災に関する従業員教育をする
- ・ ハザードマップを調べる 等

#### ハードウェア対策

- ・ 施設を耐震化する
- ・ 棚を壁に固定する
- ・ 防災用具を購入する 等

一般的にハードウェア対策は、ソフトウェア対策に比べて導入資金が必要とされるが、予算上の限度がある。

したがって、まずは、ソフトウェア対策を確実に実施し、多額の費用が発生するハードウェア対策については、本業での利益が出たときに、それを少しずつ事前対策に投資するようにして、数年間程度を目処に対策完了を目指すことが現実的だ。

ただしその場合には、以下の視点に基づいて、対策を実施する優先順位付けをしておきたい。

- ・ 中核事業が影響を受ける可能性が高いと思われる災害向けの対策
  - ・ 想定した災害により影響を受ける中核事業上の必要資源向けの対策
- これらの視点に基づき、順次、対策の実施に取りかかる。

また、事業所建屋の耐震化や防災に資する設備導入等、ハードウェア

面での事前対策のための融資制度が、国等により整備されている。これら制度では、BCP策定済みの中小企業に対する利率優遇措置も検討されているので、こうした各種の融資制度を把握し、情報収集に努めることも、事業継続活動として重要である。

### 3-3. BCPを策定する

#### (1) このプロセスの目的

このプロセスでは、基本的なBCPの策定と、それを、いつ、どのような体制で利用するかについて事前に整理することを目的とする。

#### (2) このプロセスでの実施内容

##### ①BCP発動基準を明確にする

緊急事態が発生した場合、策定したBCPを有効に機能させるためには、BCPの発動基準を明確にしておくことが極めて重要となる。

BCPの発動基準を設定する際のポイントは、中核事業が何らかの影響を受け、かつ、それに対して早期の対応をしなければ、目標復旧時間内に中核事業を復旧させることができないことを正しく把握することにある。

そのため、中核事業に甚大な影響を与える可能性のある災害とその規模に基づいて、BCP発動基準を定めることが望ましい。

##### ②BCP発動時の体制を明確にする

次に、緊急事態が発生した場合におけるBCP発動後の対応体制を明確にする。緊急事態発生時には、全体のリーダーである経営者によるトップダウンの指揮命令によって従業員を先導することが重要であり、指揮命令と情報の管理に注力する。

また、BCP発動後から事業復旧を完遂するまでの間には、主として以下の機能をもった組織体制が望ましい。各機能にチームを構成してリーダーを立て、チームリーダーへの指揮命令をリーダー（社長等）が行うという体制が必要となる。

・復旧対応機能

施設や設備の復旧等、社内における復旧対応

・外部対応機能

取引先や協力会社、組合や支援機関との連絡や各種調整

・財務管理機能

事業復旧のための資金調達や各種決済

・ロジスティックス機能

従業員の参集管理や食料手配、負傷した従業員の対応 等

③事業継続に関連する情報の整理と文書化をする

緊急事態発生時の事業継続で必要となる情報を事前に整理し、BCPの文書化を行う。ここで策定するBCPは、「BCPの発動フロー」と「事業継続に必要な各種情報の帳票類」の要素からなる。

前者は初動対応から事業復旧に至るまでの基本的な対応手順、後者は前者に示される手順ごとに、必要となる情報の文書化を行う。

## 3-4. BCP文化を定着させる

### (1) このプロセスの目的

会社へのBCPの定着という意味では、ただBCPを策定していればよいということではなく、緊急事態発生時にそれを従業員が有効に活用できなければ意味がない。

BCPを実効性の高いものにしようとするならば、災害時にBCPを利用して実際に復旧活動にあたる従業員が、BCP運用に対して前向きに取り組む必要があることは言うまでもない。

そのためには、BCPに関する訓練や教育が積極的に行われるとともに、BCP運用に対する経営者の前向きな姿勢が、会社の文化として定着することが重要になってくる。

BCPの運用は会社が存続する限り継続されるべき活動であり、維持・更新と、教育・研修を継続的に実施しながら、BCPを企業に定着させることが重要となる。

### (2) このプロセスでの実施内容

#### ①従業員へのBCP教育を実施する

従業員に対して行うべきBCP教育の内容は、次の2つに大別される。

- 従業員にBCP運用活動を受け入れてもらう
  - ・BCPや防災に関する社内ディスカッション
  - ・BCPや防災に関する勉強会 等
- 防災や災害時対応に関する知識や技能を従業員に身に付けてもらう
  - ・心肺蘇生法等の応急救護の受講支援
  - ・BCPや防災対策関連のセミナーへの参加支援 等

## ②BCP訓練を実施する

緊急事態発生時にBCPが有効に活用されるためには、従業員へのBCP教育と併せて、定期的な訓練を実施することが欠かせない。訓練の目的には、主に以下のものがある。

- ・策定したBCPの実効性を評価すること
- ・各従業員のBCPに対する理解を深め、その活動に対して積極的に取り組むとともに、緊急事態発生時での各自の役割を明確に認識してもらうこと
- ・BCPの不備や欠陥等の改正すべき点を明らかにすること
- ・従業員間での連携・協力を促すこと 等

BCP訓練には様々なレベルや種類があるが、訓練を無理なく行うためには、以下のような、BCP発動手順の一部を取り上げた訓練（要素訓練）を実施することにより、従業員に着実に習得させていくことが望ましい。

- ・机上訓練
- ・電話連絡網・緊急時通報の演習
- ・代替施設への移動訓練
- ・バックアップしているデータを取り出す訓練 等

また、社内訓練でなくとも、各自治体主催の防災訓練も行われている。こうした訓練に参加することは、社内の防災能力を高めるだけでなく、自治体と企業間、または、近隣の会社同士の連携や協力を高めることにもつながる。

地域間での連携や協力体制の構築は、災害発生時における企業の事業継続に対して、大変有効な要素となるので、こうした訓練にも積極的に参加することが望まれる。

## ③BCP文化を醸成する

「BCP文化の醸成」の実現には、長期的な視点で経営者と従業員の意識を高めていくことが必要である。また、BCP運用に対する従業員の認識を促進させるためには、BCPや防災に関する情報の社内への発信を、平時から継続的に実施する必要がある。

そこで経営者が平時から意識しておくべき点を例示する。

- ・従業員との平時からのコミュニケーション
- ・従業員のための安全対策の実施
- ・取引先や協力会社、地域を大切にした事業の実践
- ・その他、BCPや防災に関する各種活動の支援

### 3-5. BCPの診断、維持・更新を行う

#### (1) このプロセスの目的

「いざ、BCPを発動してみたものの、整理されている情報が古くなっており、役に立たなかった！」ということでは、せっかくBCPを構築しても意味がない。

こうした事態に陥らないためには、BCPが企業の中核事業の復旧継続に本当に有効かどうかをチェックするとともに、企業に関する情報を、極力、最新の状態に維持しておく。

また、必要に応じてBCPの運用体制の見直しや運用資金(事前対策費用等)の確保を行うことも重要である。

BCP運用は継続的な活動であり、終わりはない。企業が存続する限り、BCPに関するこれらの活動は、定期的かつ確実に実施することが望まれる。

#### (2) このプロセスでの実施内容

##### ①BCPのチェックを行う

「BCP策定・運用状況の自己診断チェックリスト」(55ページ)を利用して、これまでに策定した現状のBCPを評価し、見直すべき改善点を洗い出す。

##### ②BCPの維持・更新を行う

策定したBCPをより実効性の高いものにするためには、常に企業の最新の状況を反映しておくとともに、BCPの実施に関わる社内体制の変更があった場合には、必要に応じてBCP運用体制を見直す。また、事前対策等に必要な運用資金を見積もり、確保する。

BCPの更新頻度や行うべき条件は、企業の特性や規模等によって異なるが、共通した条件には、以下のような項目がある。

- ・組織体制に大きな変更があった場合
- ・取引先（供給元または納品先）に大きな変更があった場合
- ・中核事業に変更があった場合
- ・新しい事業ライン、製品、またはサービスを開発した場合
- ・主要な情報通信システム、ネットワークに大幅な変更があった場合
- ・従業員の連絡先に変更があった場合
- ・業務に関連する、国や業界のガイドラインが改訂された場合
- ・サプライチェーンからの要求に変更があった場合 等

従業員の連絡先が適切に修正されることは、安否確認のために重要となる。そのため、連絡先の変更を会社に申し出るための手順が、従業員に対して明確にされている必要がある。

また、上記のような大きな事業変化がない場合でも、1年ごとに見直すことが望ましい。

BCP策定・運用状況の自己診断チェックリスト

| 対象段階                   | 優先度                   |                       | 診 断 項 目                                                    | はい | いいえ | 備 考 |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------|----|-----|-----|
|                        | 必 須                   | 推 奨                   |                                                            |    |     |     |
| 事業継続<br>基本方針の<br>立案    | <input type="radio"/> |                       | 0.Ⅰ-1 経営者が関与して規定された事業継続の基本方針がありますか？                        |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 0.Ⅰ-2 上記の事業継続の基本方針について、内容をすべての従業員に周知させるための仕組みがありますか？       |    |     |     |
|                        |                       | <input type="radio"/> | 0.Ⅰ-3 上記の事業継続の基本方針について、取引先企業や協力会社などに内容が公開されていますか？          |    |     |     |
| BCPサイク<br>ルの運用体制<br>確立 | <input type="radio"/> |                       | 0.Ⅱ-1 平時においてBCPサイクルの運用を推進する社内体制が確立されていますか？                 |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 0.Ⅱ-2 上記の社内体制は、経営者自らが率先してBCPの策定・運用にあたるものになっていますか？          |    |     |     |
|                        |                       | <input type="radio"/> | 0.Ⅱ-3 BCPサイクル運用体制について、当該メンバー以外の従業員も、その存在を明確に認識していますか？      |    |     |     |
|                        |                       | <input type="radio"/> | 0.Ⅱ-4 BCPサイクルの運用体制の状況を確認し評価する機能はありますか？                     |    |     |     |
| ①「事業を理解する」             | 1. 事業への影響度を評価する       |                       |                                                            |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅰ-1 事業影響度評価を通して、あなたの会社における中核事業を明確に認識しましたか？               |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅰ-2 上記の中核事業に不可欠な、あなたの会社の重要業務及び資源（人、物、金、情報 等）を明確に認識しましたか？ |    |     |     |
|                        |                       | <input type="radio"/> | 1.Ⅰ-3 上記の中核事業の継続に不可欠な資源について、重要度の順位付けはされていますか？              |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅰ-4 上記の中核事業について、取引先企業やサプライチェーンの要請を考慮して目標復旧時間を設定しましたか？    |    |     |     |
|                        | 2. 中核事業が受ける被害を評価する    |                       |                                                            |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅱ-1 自然災害、人的災害を含めて、中核事業が影響を受ける災害を明確に認識しましたか？              |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅱ-2 上記の各災害が中核事業の各ボトルネックに与える影響について、可能な限り漏れなく評価しましたか？      |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅱ-3 中核事業が影響を受ける災害について、影響度の順位付けはされていますか？                  |    |     |     |
|                        | 3. 財務状況を診断する          |                       |                                                            |    |     |     |
|                        | <input type="radio"/> |                       | 1.Ⅲ-1 「財務診断モデル」を利用して、あなたの会社の被災後のキャッシュフローを把握しましたか？          |    |     |     |

| 対象段階                | 優先度                     |                       | 診 断 項 目                                                                         | はい | いいえ | 備 考 |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----|-----|-----|
|                     | 必 須                     | 推 奨                   |                                                                                 |    |     |     |
| ①「事業を理解する」          | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | 1.Ⅲ-2 財務診断の結果にもとづき、政府系中小企業金融機関などの災害復旧貸付制度の利用を検討しましたか？                           |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 1.Ⅲ-3 財務診断の結果にもとづき、1ヵ月程度の操業停止に耐え得るだけの資金確保の必要性を検討しましたか？                          |    |     |     |
|                     |                         | <input type="radio"/> | 1.Ⅲ-4 財務診断の結果にもとづき、損害保険の追加加入の必要性を検討しましたか？                                       |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 1.Ⅲ-5 財務診断の結果にもとづき、目標復旧時間を財務状況面から再検討しましたか？                                      |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 1.Ⅲ-6 最新の事業影響度評価、被害評価及び財務診断は、それぞれ過去12ヵ月以内に実施されたものですか？                           |    |     |     |
| ②「BCPの準備、事前対策を検討する」 | 1. 事業継続のための代替策の特定と選択をする |                       |                                                                                 |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅰ-1 緊急時における情報連絡の拠点場所の確保について検討しましたか？                                           |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅰ-2 被災したあなたの会社の重要施設・設備の代替確保について検討しましたか？                                       |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅰ-3 臨時従業員の確保について検討しましたか？                                                      |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅰ-4 資金調達の方針について検討しましたか？                                                       |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅰ-5 中核事業の復旧・継続に必要な重要な情報のバックアップ方針について検討しましたか？                                  |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅰ-6 通信手段や電力などのインフラに関する二重化対策やバックアップの必要性を検討しましたか？                               |    |     |     |
|                     | 2. 事前対策を検討・実施する         |                       |                                                                                 |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 2.Ⅱ-1 中核事業への影響が高いと思われる災害と、それにより影響を受けるボトルネック資源の両面から事前対策を検討し、可能なソフトウェア対策を実施しましたか？ |    |     |     |
|                     |                         | <input type="radio"/> | 2.Ⅱ-2 事前対策に投入できる年間予算が明確に割り当てられていますか？                                            |    |     |     |
| ③「BCPを策定する」         | <input type="radio"/>   |                       | 3.Ⅰ-1 BCP発動基準が明確に設定されていますか？                                                     |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 3.Ⅰ-2 BCP発動を判断する人物が明確に決められていますか？                                                |    |     |     |
|                     | <input type="radio"/>   |                       | 3.Ⅰ-3 BCP発動を判断すべき人物が不在などで判断できない場合、代理の判断者が決められていますか？                             |    |     |     |

### Ⅲ. BCPの策定と運用のポイント

| 対象段階           | 優先度                      |     | 診 断 項 目                                                              | はい | いいえ | 備 考 |
|----------------|--------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------|----|-----|-----|
|                | 必 須                      | 推 奨 |                                                                      |    |     |     |
| ③「BCPを策定する」    |                          | ○   | 3.Ⅰ-4 BCP発動を判断する人物（もしくはその代理者）を、平時よりすべての従業員に周知させていますか？                |    |     |     |
|                | 2. BCP発動時の体制を明確にする       |     |                                                                      |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅱ-1 BCP発動時の社内体制を明確に規定していますか？                                       |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅱ-2 BCP発動時の社内体制は経営者が指揮命令を下せるようになっていますか？                            |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅱ-3 BCP発動時の体制に規定されている全体のリーダー（経営者）が不在の場合に、代理のリーダーが決められていますか？        |    |     |     |
|                |                          | ○   | 3.Ⅱ-4 上記の代理リーダーが適切な指揮命令ができるように、平時より経営者のノウハウの共有が図られていますか？             |    |     |     |
|                |                          | ○   | 3.Ⅱ-5 代理リーダーを、平時よりすべての従業員が周知していますか？                                  |    |     |     |
|                |                          | ○   | 3.Ⅱ-6 BCP発動時の体制における各自の役割を、各従業員は明確に把握していますか？                          |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅱ-7 取引先や協力会社からの問い合わせへの対応体制および責任者が明確にされていますか？                       |    |     |     |
|                | 3. 事業継続に関連する情報の整理と文書化をする |     |                                                                      |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅲ-1 従業員連絡先リスト、もしくは電話連絡網が作成され、最新の情報に更新されていますか？                      |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅲ-2 主要な取引先の連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？                            |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅲ-3 緊急避難計画は規定されていますか？                                              |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅲ-4 救急や公共サービス、行政組織等への連絡先リストが作成され、最新の情報に更新されていますか？                  |    |     |     |
|                | ○                        |     | 3.Ⅲ-5 あなたの会社が保有する電話／FAX 番号リストを整理し、中核事業の継続・復旧において各番号が不可欠かどうかを評価しましたか？ |    |     |     |
| ④「BCP文化を定着させる」 | 1. 従業員へのBCP教育を実施する       |     |                                                                      |    |     |     |
|                |                          | ○   | 4.Ⅰ-1 BCPや防災に関して従業員と平時より議論したり、勉強会などを開催したりしていますか？                     |    |     |     |
|                |                          | ○   | 4.Ⅰ-2 BCPや防災に関する知識や技能を従業員に身につけさせるための支援を行っていますか？                      |    |     |     |
|                | 2. BCP訓練を実施する            |     |                                                                      |    |     |     |
|                |                          | ○   | 4.Ⅱ-1 机上訓練や電話連絡診断など様々なレベルの訓練を、必要に応じて定期的実施していますか？                     |    |     |     |
|                |                          | ○   | 4.Ⅱ-2 自治体などで開催されている防災訓練に関する情報を入手する体制がありますか？                          |    |     |     |

| 対象段階               | 優先度               |     | 診 断 項 目                                                                              | はい | いいえ | 備 考 |
|--------------------|-------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|-----|
|                    | 必 須               | 推 奨 |                                                                                      |    |     |     |
| ④「BCP文化を定着させる」     |                   | ○   | 4.Ⅱ-3 自治体などで開催されている防災訓練に参加していますか？                                                    |    |     |     |
|                    |                   | ○   | 4.Ⅱ-5 各従業員の役割や義務、責任や権限が本人に理解されていますか？                                                 |    |     |     |
|                    | 3. BCP文化を醸成する     |     |                                                                                      |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 4.Ⅲ-1 経営者がBCPを積極的に支持していますか？                                                          |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 4.Ⅲ-2 経営者のBCPに対する積極的な姿勢が、従業員に理解されていますか？                                              |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 4.Ⅲ-3 全社的なBCPの運用に対して従業員が積極的に取り組んでいますか？                                               |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 4.Ⅲ-4 経営者層と従業員との平時からのコミュニケーションが適切に取れていますか？                                           |    |     |     |
|                    |                   | ○   | 4.Ⅲ-5 社宅の耐震化や家庭用防災用具の配布など、従業員の安全を守るための対策を会社として実施していますか？                              |    |     |     |
|                    |                   | ○   | 4.Ⅲ-6 社内報やイントラネット、口頭での連絡も含め、BCPや防災に関する情報が社内に周知されていますか？                               |    |     |     |
|                    |                   | ○   | 4.Ⅲ-7 従業員のBCPへの参加や貢献を評価するための制度がありますか？                                                |    |     |     |
| ⑤「BCPの診断、維持・更新を行う」 | 1. BCPの診断・チェックを行う |     |                                                                                      |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅰ-1 本チェックリストを用いてBCPをチェックしましたか？                                                     |    |     |     |
|                    | 2. BCPの維持・更新を行う   |     |                                                                                      |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-1 BCPの維持・定期的な更新が明確に規定されていますか？                                                    |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-2 BCPの運用体制の見直しの必要性を判断し、必要に応じて見直しを行っていますか？                                        |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-3 事前対策や教育訓練の費用等、BCPの運用に必要な経費を見積もり、その資金を確保するための手順が明確にされていますか？                     |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-4 訓練や診断により明らかとなった問題点がBCPの更新に反映される仕組みがありますか？                                      |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-5 あなたの会社の組織体制に大きな変更があった場合、取引先に大きな変更があった場合、新製品を開発した場合などの際に、BCPの更新に反映される仕組みがありますか？ |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-6 現状のBCPの不適切な点等について、従業員が経営者へ伝える仕組みがありますか？                                        |    |     |     |
|                    | ○                 |     | 5.Ⅱ-7 BCPの更新が従業員に周知される仕組みがありますか？                                                     |    |     |     |

## 4. 情報部門のBCP (IT-BCP)

### 4-1. 情報 (IT) 部門の中断・停止による影響は大きい

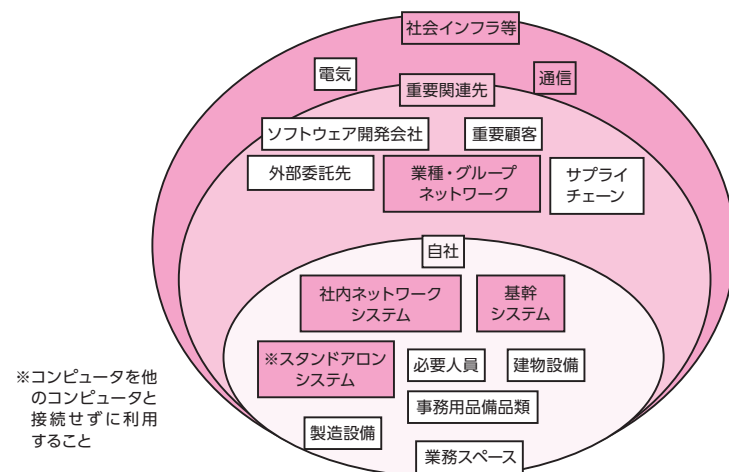
情報システムは企業活動を支える重要なインフラとして、その重要性は従来にも増して高まっている。災害時や緊急時の際、事前の備えが無ければ、復旧の長期化や蓄積データの消失などが生じ、企業活動に重大な影響を与えてしまう。

また、情報システムの長期間の中断や停止は、自社の業務にとどまらず、取引先や顧客にまで深刻な影響を及ぼす。

したがって、情報システムが長期間中断・停止した際の各業務における影響を分析し、その業務が中断・停止した場合の経営に与える影響を十分に検討しておくことが極めて重要となる。

その際には、在庫管理システムや販売管理システムといった具体的なシステムだけではなく、それらが依存している基盤となる共通のITインフラについても配慮しなければならない。

また、同時に電気や通信などの社会インフラや重要顧客、ソフトウェア開発会社などの“重要関連先”など外部と連携を取りながら、全社的に整合性のあるBCPを策定することが求められる。



### 4-2. リスクの想定と把握

情報システムを中断・停止させず、継続して運用するためには、まず内外のリスクの洗い出しが必要である。

地震による火災などによるシステム機器の破損といった内部リスクやITインフラ障害などの外部リスクなど、想定されるリスク全てを洗い出す。

次に、その影響や結果についてのリスクを想定する。

例えば、火災というリスクでは、システム機器の破損や電源系統の被害が発生し、機器が使用不能になることが想定される。大災害の発生によって、多くの従業員が出勤困難となり、人員確保に支障が生じ、システム運用担当者に対応できない場合や、部品や材料などの確保が困難となる可能性もある。

したがって、あらゆる事態を想定し、リスクを把握した上でIT-BCPを策定することが重要となる。

### 4-3. システムごとに優先順位をつける

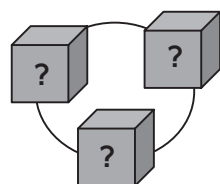
大災害の発生時には、限りある人員や資機材の範囲内で事業を継続させていかなければならない。

そのためには、企業の存続に関する最も重要性（緊急性）の高い事業＝中核事業を特定するとともに、中核事業を復旧させるための期限の目安となる目標復旧時間を、あらかじめ定めておくことがBCPを策定する上で極めて重要となる。

特に情報部門やシステムについても復旧目標を検討し、それが可能となるよう準備を進めておくことが、円滑なシステムの継続のためには欠かせない。

しかし、復旧目標を高くすれば、一般的に必要なコストも増すため、全体のBCP同様、重要な業務を洗い出し、その業務に対する影響度とコストを踏まえた対策をとることが重要である。

どれを、いつまでに復旧するべきか？

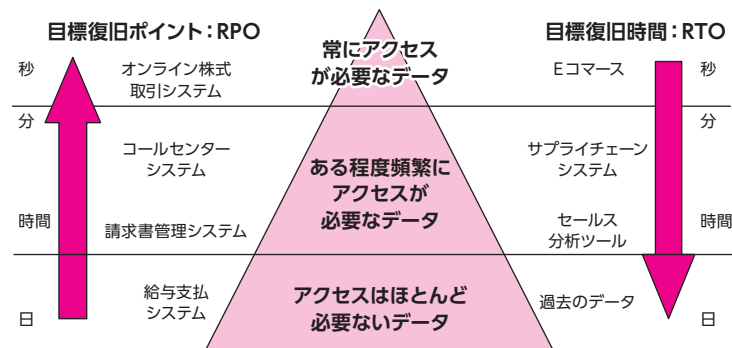


業務の優先順位と  
目標復旧期限が決まっている



例えば「Aシステム（重要業務システム）が長期停止した場合、事業が成り立たないため、そのシステムの優先順位は高い。

一方、Bシステム（例えば従業員用給与システム）は、長期間停止すれば支障が生じるが、一定期間の停止ならば、業務は成り立つ」といったように、システムごとの優先順位を事前に把握し、どのシステムをいつまで（目標復旧時間：RTO=Recovery Time Objective）に、どの時点（目標復旧ポイント：RPO=Recovery Point Objective）まで戻したいのかを明確にする。



#### 4-4. 極めて重要なバックアップ

迅速な事業再開の鍵は、重要な情報をいかに守るかにある。したがって、中核事業の継続に必要な情報は、電子データ・紙データを問わず複製を作成し、同じ災害で被災しない場所に保存する。さらに、中核事業を支える特別な情報システムがある場合は、バックアップシステムを整

備し、情報資産であるデータの保護に努めることが重要である。

#### データのバックアップのポイント

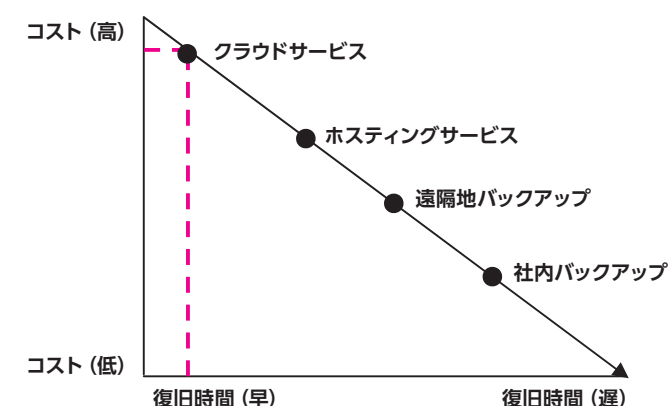
- ①重要業務に必須となる情報は何かを把握する
- ②電子、紙データの複製の保管場所を決定する
- ③情報のバックアップを取る頻度等を決定する
- ④非常用電源や回線等の二重化対策を検討し、必要ならば導入する

また災害発生後、全面復旧へと向かう過程で、データの欠落や不整合による障害が発生するおそれもある。

こうした事態を防ぐため、バックアップを核としたIT-BCPをあらかじめ策定しておくことは、事業継続の観点からみて極めて重要である。

バックアップには、様々な種類があるが、バックアップするデータの重要度や種類、前述の目標復旧時間、コストの高低の組み合わせによって、自社に最適なバックアップの方法を選択することが重要である。（図表⑭）。

●図表⑭ バックアップの種類と目標復旧時間、コストの関係



### Ⅲ. BCPの策定と運用のポイント

以下では、代表的なバックアップの方法である、遠隔地バックアップ、ホスティングサービス、クラウドサービスについて詳しく説明していく。

#### (1) 遠隔地バックアップサービス

比較的低コストで利用できるサービスが、遠隔地のサーバを利用し、広域災害に備える遠隔地バックアップサービスである。

重要なデータのバックアップを同一パソコンや別パソコンであっても、同一建物内のパソコンで行うと、パソコンの故障や地震、火災、津波など様々な要因からデータを失う可能性が高くなる。さらに、バックアップを手動で行う場合には、データの取り忘れや紛失などの人的ミスが発生するおそれもある。

こうした事態に備え、重要なデータは、事前にネットワークを利用して、監視や運用体制が整った遠隔地のデータセンターなどへバックアップし、不測の事態によるデータ消失に備えておく（図表⑮）。

●図表⑮ 遠隔地バックアップサービスと社内バックアップ（例）

|             |     | メリット                                                                                                                                                                                        | デメリット                                                                                                                                   | 容 量  | 金 額                  |
|-------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------|
| 遠<br>隔<br>地 | 無料  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●無料で使える</li> <li>●過去の状態に遡ってファイルを復元することが出来る</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安全性が低い</li> <li>●容量の制限がある</li> <li>●世代管理が可能なサービスが少ない</li> <li>●複数のバックアップジョブの同時実行が不可能</li> </ul> | 1GB～ | 無料                   |
|             | 有料  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●データセンターにデータを預けるので安全性が高い</li> <li>●自動バックアップで計画的・継続保存が可能</li> <li>●世代管理によるバックアップが可能</li> <li>●複数のバックアップジョブの同時実行が可能</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●毎月のランニングコストが発生する</li> </ul>                                                                     | 50GB | 月額<br>8000円～         |
| 社<br>内      | HDD | <ul style="list-style-type: none"> <li>●複数のバックアップジョブの同時実行が可能</li> <li>●世代管理によるバックアップが可能</li> <li>●ファイル単位のリストア（復元）が高速に行える</li> <li>●毎月のランニングコストがかからない</li> <li>●大容量のバックアップが安価に行える</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ウイルス侵入時にバックアップデータも感染するおそれがある</li> <li>●ハードディスククラッシュや地震・火災など災害時にバックアップデータに大きな影響を受ける</li> </ul>   | 1TB  | 無料<br>(機器費用<br>1万円～) |

こうしたサービスを利用する前に、ネット上でデータのバックアップの体験（オンラインストレージサービス）することもできる。オンラインストレージとは、ネット上で利用できるストレージ（外部記憶装置）のこと。

オンラインストレージを利用することで、パソコンの容量の軽減、手軽なバックアップ、外出先での利用、第三者との間でファイルや画像の共有などが可能となる。

●図表⑯ 無料で体験できるバックアップサービス（平成24年2月現在）

| 名 称                   | 容量※1      |           | 保存<br>期間 | アップ<br>ロード<br>制限※2 | 同期<br>※3 | 共有<br>※4 | 暗号化<br>※5 |
|-----------------------|-----------|-----------|----------|--------------------|----------|----------|-----------|
|                       | 無料<br>プラン | 有料<br>プラン |          |                    |          |          |           |
| SugarSync             | 5GB       | 最大500GB   | 無期限      | 100MB              | ○        | ○        | ○         |
| DropBox               | 2GB       | 最大100GB   | 無期限      | 350MB              | ○        | ○        | ○         |
| ZumoDrive             | 1GB       | 最大500GB   | 無期限      | 100MB              | ○        | ○        | ○         |
| Nドライブ                 | 30GB      | ◇         | 無期限      | 4GB                | ○        | ○        | ○         |
| Windows Live SkyDrive | 25GB      | ◇         | 無期限      | 50MB               | ○        | ○        | ○         |

※1 容 量…利用可能な容量。有料タイプでは複数のプランがあるので、最大容量を表示

※2 アップロード制限…1ファイルの最大容量の制限

※3 同 期…パソコンの指定フォルダとの同期に対応可能かどうか

※4 共 有…ファイル共有ができるかどうか

※5 暗号化…通信データが暗号化保護されているかどうか

なお、静岡県中央会でも“用心棒”（サーバ全体のバックアップ）や“安心バックアップサービス”（ファイル単位のバックアップ）といった遠隔地バックアップサービスを推奨している。

本会HP（<http://www.siz-sba.or.jp/>）の“災害・障害対策用バックアップサービス”のページで詳細にサービス内容を紹介。概要を分かりやすく、つかむことができる。

“安心バックアップサービス”の“無料お試しキャンペーン”も展開しているので、実際にサービスを体験することも可能だ。

## (2) ホスティングサービス

遠隔地バックアップサービスに比べ、復旧時間が短く済むのが、自社で設備を持たず、サービス事業者が用意するサーバを利用するホスティングサービスである。

現在使用する業務システムを、事前にサービス事業者が用意したサーバに移行し運用するため、不測の事態による長期業務の中断・停止を防ぐことができる。さらにサービス事業者は耐震性の高い建物でサーバを管理しているため、サーバの破損などのリスクは大きく低減する。

### ホスティングサービスのメリット

#### ①サーバセキュリティ

ユーザー（企業）のサーバはデータセンターで管理。冗長化された空間や電源設備、サーバ監視を考慮したサーバセキュリティが可能となる。

#### ②初期費用の圧縮

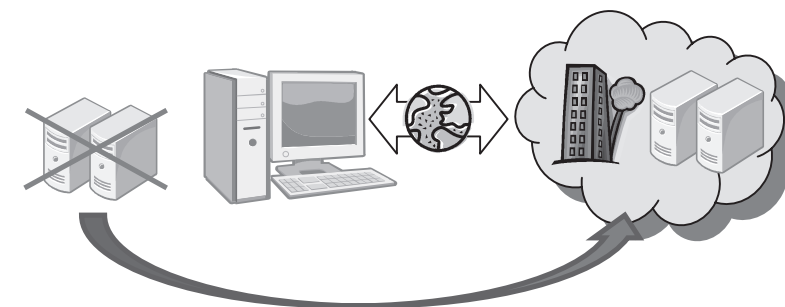
ユーザーはサーバ（ハード・ソフト）の初期投資の必要がなく、サービス事業者が所有するサーバシステムを利用するため、初期費用が圧縮できる。

#### ③担当者の負担の軽減

日々のサーバメンテナンスやシステム管理はサービス事業者が行うため、自社の担当者の負担が軽減される。

#### ④柔軟な利用環境

特別なVPN（公衆回線を専用回線のように利用できるサービス）や専用線の敷設は必要なく、社内のインターネット回線をそのまま利用できる。外出先などでも利用できる。



## (3) クラウドサービス

最も安全性の高いサービスがクラウドサービスである。

クラウドとは、従来、手元のコンピュータで管理・利用していたソフトウェアやデータなどを、インターネットなどのネットワークを通じ、必要に応じて利用する方法。

ネット上にあるシステムを利用するため、サーバの準備やシステムのインストールという面倒な作業がないので、直ちに利用できる。さらに、広域災害によってパソコンが使用できなくなったり、自社サーバが壊れたりしても、データが失われることもない。

以下では、全世界で10万社以上が利用する業界トップクラスのクラウドサービスを提供する“セールスフォース・ドットコム”の製品を紹介する。

ソフトウェアやハードウェアを導入する必要がなく、すぐに使い始めることができる、クラウドサービスの効果を短時間で実感することができる。

### ①セールスクラウド（クラウド型 営業支援・顧客管理）

見込み客や取引先、顧客情報など、営業データを一元管理できるツール。使いやすいユーザー画面や売上予測、見込み客件数など重要な情報をリアルタイムに配信する機能などによって、常に最新の情報、ステータスを把握し、分析することが可能。

## ②サービスクラウド（クラウド型 カスタマーサービス支援）

コールセンターからソーシャルメディアまで、幅広いチャネルでより速く、的確なサービスの提供が可能。常に最新情報を把握できるので、リアルタイムなサービスが展開可能。

## ③チャター（クラウド型 コラボレーション支援ツール）

社内情報の共有スタイルを変えるシステム。企業独自の非公開なソーシャルネットワーク内で、人やプロジェクトに関する最新情報が自動的に提供され、従業員同士の状況把握や情報共有が簡単にできる。

●図表⑰ チャター（例）

|           |                   | 主な用途                        | 特 長                                                           |
|-----------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 有料／<br>無料 | chatter<br>(チャター) | ●組織、グループ間での<br>コミュニケーションツール | ●同僚の近況や商談の進行状況の確認<br>●データや資料、またプロジェクトの最新の進捗状況<br>などをリアルタイムに把握 |
| 無料        | yammer<br>(ヤマー)   | ●組織、グループ間での<br>コミュニケーションツール | ●人、情報、グループをフォロー<br>●ファイルや顧客ステータスなど最新情報を共有                     |
|           | Google+           | ●組織内での情報<br>交換ツール           | ●組織内のユーザー同士の情報交換<br>●組織内でのビデオ チャットが利用可能                       |

## 4-5. 安否確認とデータ復旧サービス

### (1) 安否確認サービス

災害発生後、事業所内における人命安全確保の対応がひと段落したら、直ちに従業員の安否確認を行わなければならない。

安否確認を迅速かつ効率的に行うためには、安否確認サービスを利用するのが効果的である。

#### 安否確認サービスの特長

##### ①安価な価格設定

サーバや機器の導入が不要なので、高額な費用はかからない。

##### ②社外からでも管理が可能

クラウドサービスなので、社外からでも管理ができる。

## ③モバイルで利用できる

安否情報を携帯から閲覧できる。またパケット通信は、通話規制の影響を受けないので、災害時に大きな効果を発揮する。

## ④全キャリアに対応

従業員ごとに携帯電話会社が異なっても、確実に災害情報を送ることができる。

## ⑤統計データ表示

従業員の安否を即時に集計し統計データで一覧表示できる。

## ⑥家族情報の確認

家族の安否情報の入力欄を設置。従業員本人だけでなく、家族を含めた被災状況の確認もサイトへのアクセスで可能。

## ⑦カスタマイズ対応

ニーズに応じ機能追加や変更（カスタマイズ）が可能。自社のBCPに対応した指示体系、業務体系に変更することができる。

## ⑧サーバ不要

設定情報や管理情報はホスティングサーバに格納するため、自社サーバは不要。専門スタッフも必要ないのでサーバの維持管理の手間を省くことができる。

●図表⑱ 安否確認サービス（例）

|    |                       | メリット                           | デメリット                 | 金 額           |
|----|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------|
| 有料 | 安否確認                  | ●豊富な機能<br>●サーバが不要              | ●毎月のランニングコストが発生する     | 月額<br>15000円～ |
| 無料 | 安否確認                  | ●初期導入費不要<br>●毎月のランニングコストがかからない | ●人数制限がある              | 無料            |
|    | 掲示板を活用<br>メーリングリストを活用 | ●毎月のランニングコストがかからない             | ●管理者が必要<br>●機能が限られている |               |

### (2) データ復旧サービス

緊急時や災害時に限らず、日常の業務中でもハードディスクやメモ

リーカードの破損、突然のデータの消去などの事態は発生する。こうした万が一の事態に対処するのが、データ復旧サービスである。

このサービスを利用すれば、ハードディスクやUSBなどの記憶媒体装置のトラブルから、データを復旧することが可能となる。ただし故障原因によっては、全てのデータを復旧できるとは限らないため、データの頻繁なバックアップを欠かさないよう常に心がけたい。

#### 【自社で復旧する場合】

- ・ 人件費×作業時間がどの程度かかるかわからない
- ・ 早急に復旧しないと業務に支障が出る
- ・ 手作業で新たなトラブルが発生する可能性もある



#### 【復旧サービスを利用する場合】

- ・ 費用が明確
- ・ いつ復旧するのか明確
- ・ 専門業者に任せるため安心。復旧率も向上する

以上のようにIT-BCPは、IT機器やソフトに関する一定の専門知識が必要となるため、専従の情報担当者を持たない多くの中小企業では、策定するのが困難な状況におかれている。

こうした実情に対応するため、県内のITのスペシャリスト27社によって組織される静岡県ソフトウェア事業協同組合では、説明会や専門家派遣などを通じ、県内中小企業へのIT-BCPの導入支援を行う考えである。

これら専門家を活用することで、一歩踏み込んだ効果的な安心・信頼のIT-BCPの策定が可能となる。

県内をネットワークするプロフェッショナルIT企業27社

**SSA 静岡県ソフトウェア事業協同組合**

**SHIZUOKAKEN SOFTWARE ASSOCIATION**

**事務局** 〒422-8055 静岡市駿河区寿町6番地34号  
Tel: 054-289-2210 (電算インフォメーション内)  
E-mail: ssa-info@ssanet.jp http://ssanet.jp

IT-BCPに関するお問い合わせ (株)ガーデンソフト 松浦・市川  
TEL: 054-205-3953

## 5. 緊急時におけるBCPの発動

次に緊急事態が発生した際、BCPに定めた緊急時対策を実行する手順や緊急事態の種類ごとに初動対応のポイントをみていく。

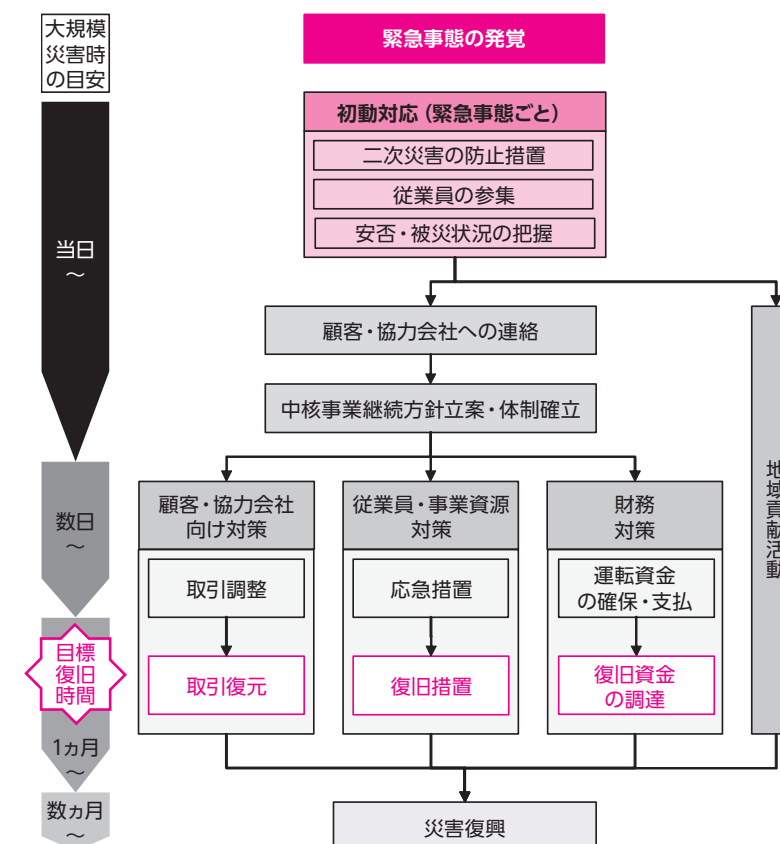
BCP策定・運用サイクルの一環として、緊急事態が起こる前に従業員全員で勉強会を開くなどの予習をお勧めする。

緊急事態が発生した場合のBCPの発動手順は次のとおり。

- (1) 緊急事態が発覚したら、初動対応（緊急事態の種類ごとに違いあり）を行う。
- (2) なるべく速やかに、顧客等へ被災状況を連絡するとともに、中核事業の継続方針を立案し、その実施体制を確立する。
- (3) 中核事業継続方針に基づき、顧客・協力会社向け対策、従業員・事業資源対策、財務対策を併行して進める。また、地域貢献活動も実施する。
- (4) 緊急事態の進展・収束にあわせて、応急対策、復旧対策、復興対策を進める。

（図表⑭参照）

●図表⑭ 緊急時におけるBCP発動フロー



### 発動フローに沿った実施項目

#### (1) 初動対応

緊急事態が発生したら、発見者は従業員に周知した上で、二次災害の防止措置、従業員の参集、安否・被災状況の把握を実施する。

#### ①二次災害の防止措置

現場にいる従業員の判断で、顧客や従業員の安全を第一に被害を拡大させないよう措置する。経営者が現場に居合わせた場合は、従業員に指

示を出す。

#### ●事業所からの退避

- ・事業所に留まっていると危険な場合、顧客や従業員を事業所の外の安全な場所に退避させる。
- ・退避が必要な状況としては、津波の来襲、洪水、土砂災害、火災、有毒ガスの漏洩など。

#### ●応急手当や初期消火

- ・負傷者の救出や応急手当を行う。
- ・火災が発生した場合は初期消火を行う。

#### ●警察・消防への通報

- ・事件性がある場合は110 番通報する。
- ・火災発生時や救急車出動要請の場合は119 番通報する。
- ・その他、法律や協定で決められた機関がある場合は、そこに通報する。

#### ●重要書類の保護

- ・重要書類が損傷するおそれのある場合、事業所内の安全な場所に移動するか、事業所外へ持ち出す。
- ・重要書類が損傷した場合、予め別の場所に保管していた書類のコピーで然るべき処置を行う。

### ②従業員の参集

就業時間外等に緊急事態が発生した場合、経営者自身及び従業員は、会社等に参集する。例えば大地震では、従業員の被災や交通機関の混乱（特に都市部）により、従業員の出社が困難となることを踏まえ、BCPを策定しておく必要がある。

#### ●経営者の対応

- ・社外にいる場合、直ちに出勤する。
- ・出勤までの間、電話等で従業員に指示を出す。

#### ●従業員の参集

- ・就業時間外に緊急事態が発生した場合、従業員を招集する。
- ・地震や風水害では従業員が自主的に参集する基準を事前に設けておく。

### ③安否・被災状況の確認

まずは、顧客、従業員とその家族の安否を確認する。次に、中核事業の継続／復旧を検討するため、事業所内外の被害状況を確認する。

#### ●顧客、従業員とその家族の安否

- ・来客などに負傷がないか確認する。
- ・従業員とその家族に負傷がないか、住家の損傷がないかを確認する。
- ・従業員と電話がつかない場合、近所の従業員等に様子を見に行かせる。

#### ●建屋、生産機械、通信機器

- ・事業所内への立入りが危険でなくなってから実施する。
- ・建屋の損傷状況を調べる。
- ・生産機械の損傷状況を調べる。
- ・一般電話、携帯電話、FAX、インターネット等の通信機器が使用可能かを調べる。

#### ●情報システム

- ・事業所内への立入りが危険でなくなってから実施する。

- ・パソコン、ソフトウェアが使用可能かを調べる。

#### ●地域住民や近隣事業所

- ・延焼火災や有毒ガス漏洩等、直ちに避難が必要な状況でないかどうかを調べる。
- ・初期消火や下敷き者の救出等、地域貢献活動が必要な状況かどうかを把握する。

#### ●自然災害、交通やライフライン

- ・大雨の場合、河川増水の状況や土砂災害の兆候に注意する。
- ・交通機関の混乱状況を調べる。
- ・電気、ガス、上下水道の停止状況を調べる。

### (2) 事業継続のための緊急対策

初動対応が済んだら、経営者がリーダーシップをとり、従業員に事業継続のための緊急対策を指示する。

できる限り速やかに顧客・協力会社と連絡を取るとともに、安否・被害状況の把握結果を踏まえ、中核事業の継続方針を立案し、その実施体制を確立する。

#### ①顧客・協力会社への連絡

顧客や協力会社との連絡手段を確保し、被災状況等について相互に報告する。

#### ●連絡手段の確保・顧客や協力会社との連絡手段を確保する。

- ・電話、メールのほか、従業員による自転車往來を含めて、あらゆる手段を検討する。

#### ●顧客への被災状況報告

- ・顧客に対して、事業所の被災状況、今後の納品等の目処、確実な連絡手段、次回の連絡時期を報告する。

#### ●協力会社の被災状況把握

- ・協力会社に対して、事業所の被災状況、今後の納品の目処、確実な連絡手段、次回の連絡時期について報告を求める。

#### ②中核事業の継続方針立案・体制確立

中核事業が受けたダメージを判断した上、中核事業の目標復旧時間等の継続方針を立案するとともに、それを実施するための体制を確立する。

#### ●中核事業のダメージ判断

- ・中核事業について、ボトルネックとなる事業資源の被災状況等から、中核事業が被ったダメージの大きさを把握する。
- ・ボトルネックとなる事業資源には、顧客や協力会社、従業員、建屋や生産機械、情報システム、ライフライン、交通機関などがあげられる。

#### ●目標復旧時間設定

- ・あらかじめ検討していた「目標復旧時間の目処」を基に、現在の被災状況、今後の事態進展の予測を考慮して設定する。
- ・顧客の納得が得られるか、復旧後に経営が成り立つか、現実的かどうかを総合的に考えて設定する。
- ・下記の「財務の予測診断」の結果も考慮する。

#### ●応急・復旧対策方針の決定

- ・事業資源の損害が大きい場合、次のどの方針で目標復旧時間内に中核事業の復旧を目指すかを決定する（組み合わせもある）。

#### ①現在の事業所を復旧させて操業

- ②代替場所に生産機械等を移動して操業
- ③他社等に生産を一時移管する

#### ●財務の予測診断

- ・復旧費用、今後のキャッシュフロー、不足資金を予測する。
- ・予測結果は融資申請の際にも役立てる。

#### ●実施体制の確立

- ・指揮命令系統と役割分担を従業員に明示する。
- ・必要な場合、会社のOB、組合、取引企業等から要員応援を仰ぐ（あるいは応援を出す）。

#### ●拠点場所の確保

- ・事業所が損傷した場合、顧客や協力会社と連絡が取れ、従業員を指揮できる拠点場所を確保する（自宅やプレハブ、自動車でもよい）。

### (3) 事業継続のための応急・復旧対策

事業継続方針にしたがい、顧客・協力会社向けの対策、従業員・事業資源に関する対策、財務に関する対策を併行して実施する。

経営者が全体を統括し、各々にサブリーダーを置くとよい。

#### ①顧客・協力会社向け対策

顧客及び協力会社と代替生産及び事業資源復旧後の取引復元について調整の上、この調整結果にしたがって代替生産及び取引復元を実施する。

#### ●取引調整（他社等への一時移管を含む）

- ・顧客に対して今後の納品等の計画を説明し了解を得る。
- ・必要に応じて、他社での一時的な代替生産等を調整する。（顧客を通じてあるいは組合内で）

- ・協力会社に対して今後の納品等の計画の説明を求め、必要に応じて、他社での一時的な代替生産等を調整する。
- ・顧客や協力会社との取引ルールとして、他社での代替生産は一時的なものであり、復旧後は発注を戻すことを原則とする。

#### ●取引復元

- ・自社の事業資源が復旧した時点で、代替生産を引き上げ、顧客に被災前の取引に復元してもらう。
- ・協力会社の事業資源が復旧した時点で、代替生産を引き上げ、被災前の取引に復元する。

#### ②従業員・事業資源対策

従業員と事業継続について情報共有を行うとともに、被災した従業員に対して可能な限り生活支援を行う。同時に事業継続に必要な資源の代替調達や早期復旧を行う。

#### ●従業員との情報共有と生活支援

- ・全従業員に対して事業継続方針を説明し、適宜、その進捗状況を示す。
- ・従業員の食事や日用品等を確保する。
- ・従業員本人や家族が死傷した場合、できる限りの配慮を行う。
- ・住家が被災した従業員に対して、可能であれば仮住居を提供する。

#### ●建屋の修理・一時移転

- ・建屋が損傷した場合、その修理を建設会社等に要請する（目標復旧時間に間に合うスケジュールで）。
- ・建屋の早期復旧が困難な場合は、他の場所に移転する。

### ●生産機械の修理・調達

- ・生産機械の修理・調達を専門メーカー等に要請する。

### ●情報システムの回復

- ・パソコン等ハードウェアの修理・調達を専門メーカー等に要請する。
- ・ソフトウェアの破損は、あらかじめバックアップしていたデータを用いて回復させる。

### ●供給品の調達

- ・通常のルートからの調達が困難な場合、あらかじめ定めた代替ルート（業者や搬送方法）により調達する。

## ③財務対策

当面の運転資金を確保した上、さらには事業復旧のための資金を確保する。大規模な地震や風水害などで災害救助法が適用されると、支援機関などに特別相談窓口が設置されたり、地方自治体や政府系金融機関による緊急貸付制度が発足したりするので、活用をお勧めする。

### ●運転資金の確保

- ・緊急時発生後1ヵ月間、当面必要な運転資金を確保する。
- ・銀行預金（積立金）を引き出す。
- ・必要に応じて、地方自治体等の制度による緊急貸付を受ける。

### ●決済不渡り対策

- ・発行済みの手形が不渡りにならないよう、取引銀行等と調整する。

### ●仕入支払い

- ・できる限り、協力会社や納品業者等に対して過日分の支払いを

行う。

- ・できる限り、従業員に対して給料を支払う。

### ●復旧資金の確保

- ・財務診断結果から、建物や生産機械の修理費用等、復旧に必要な費用を見積もる。
- ・損害保険や共済の支払いを受ける。
- ・証券等の資産を売却する。
- ・必要に応じて、政府系金融機関等から災害復旧貸付を受ける。

## (4) 地域貢献活動

余力があれば事業継続対策と併行して、会社の業種の特性を活かした地域貢献活動を行う。市町、社会福祉協議会、地元自治会、NPOなどと連携しつつ、協同組合や商店街などで各社の役割分担を決めて行うと効果的である。

### ●被災者の救出

- ・応急救護、初期消火
- ・会社の近所で被災者や火災が発生した場合に協力する。

### ●商品等の提供

- ・食料品や日用品の小売業の場合、在庫商品を避難所に無償提供する案もある。

### ●ボランティア活動

- ・損傷した住家の後片付け、救援物資の仕分け等のボランティア活動。
- ・従業員の自主的なボランティア参加を支援する（ボランティア保険の負担等を含め）。

- ・必要に応じて、従業員に業務としてボランティア活動に参加させることも検討する。

#### (5) 災害復興対策

大規模災害では都道府県や市町等で復興計画が立案される。こうした復興計画とも連携し、会社の事業の再編や拡大を考えることが効果的だ。その際、組合等を受け皿に災害復旧高度化資金などの利用も検討したい。

## 資料編 IV

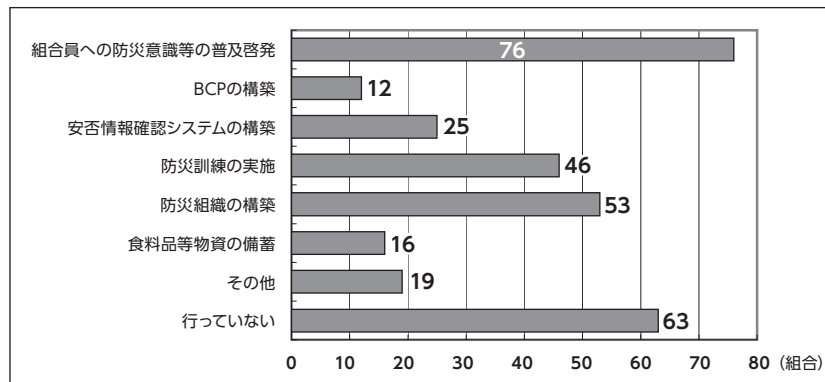
1. 災害支援に関するアンケート調査結果
2. 中小企業BCPのための各種支援策
3. 災害用伝言ダイヤルの利用方法
4. 東海地震の予知情報と警戒宣言

## IV. 資料編

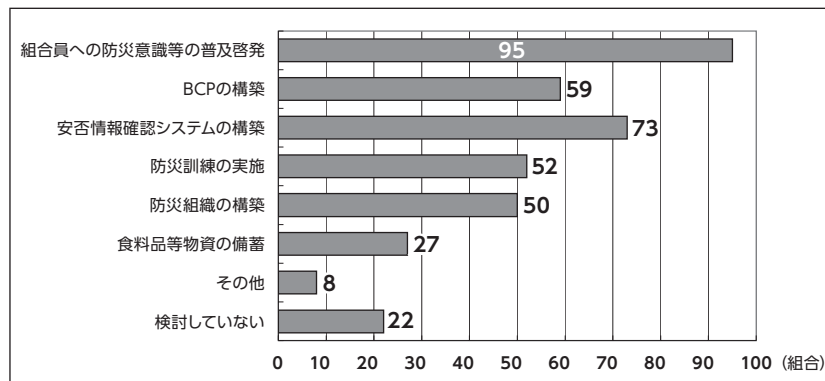
### 1. 災害支援に関するアンケート調査結果

静岡県中央会では、予測される東海地震に対する組合の防災の取り組み状況について、平成23年9月に会員組合を対象に「災害支援に関するアンケート調査」を実施。190組合から回答を得た。調査結果は以下のとおり。

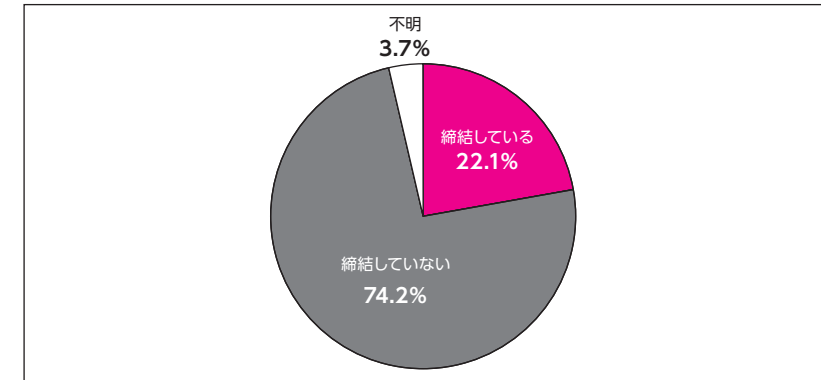
●図表⑳ 現在組合が行っている東海地震等を想定した防災対策



●図表㉑ 今後組合で必要な東海地震等を想定した防災対策



●図表㉒ 東海地震等を想定した県・市・町と災害協定等の締結



締結先とその内容 30ページ参照

### 東海地震発生時を想定した組合による災害支援活動等（一部抜粋） 組合施設等の活用

- ・ 組合員の通所介護施設を避難所として活用
- ・ 組合駐車場を避難所として開放
- ・ 組合会館を避難所として提供
- ・ 共同倉庫を荷物置場として提供
- ・ 高層ビルを大津波に対する避難所として提供
- ・ 組合設備及び備品等の地域への貸出し
- ・ 非常用の飲食料の備蓄

### 災害協定・ライフライン等の復旧活動

- ・ 災害協定による応急対策活動、資機材の提供、管路等の調査
- ・ 災害協定に基づいた、し尿等の収集運搬作業
- ・ 給配水管の復旧
- ・ LPガスの提供、ガス漏減の点検と復旧
- ・ 建物危険度調査の実施
- ・ 応急給水栓の設置

- ・断水に伴う給水活動
- ・河川等への油流失防止のため、油中和剤の市への提供

#### 人的支援、サービス等の提供

- ・復興時のまちづくり活動支援（相談、計画立案）
- ・ヘルパーによる要介護者の支援
- ・フォークリフトを利用した重量物等の運搬
- ・無線を活用した道路等の被害状況の収集
- ・重機の貸与（オペレーター付）と作業
- ・資材物資の運搬、土砂の運搬
- ・救援物資の運搬
- ・飲料水の供給支援と、それに伴う重機等による搬入路の確保
- ・被災地におけるゴミの片付け、回収、運搬
- ・出張車によるパンク車など被災車両の修理
- ・自家貯水槽を使用した消火支援
- ・移動用交通手段としてタクシーの活用
- ・介護タクシーの活用

#### 物品の提供

- ・被災者への弁当の提供
- ・仮設住宅の材料提供
- ・組合員が取り扱う商品の提供
- ・飲料水（井戸水）の地域住民への供給

## 2. 中小企業BCPのための各種支援策

### (1) BCPの策定に参考となるウェブサイト

中小企業BCP策定運用指針は、中小企業へのBCPの普及を促進することを目的に、中小企業庁が作成したもので、中小企業の実態に基づいたBCPの策定や継続的な運用の具体的方法が、わかりやすく説明されている。この指針に沿って作業を進めれば、企業自らBCPを策定し運用することができる。

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>



静岡県事業継続計画モデルプランは、中小製造業が多数集積する静岡県の産業特性や近年の自然災害における企業の被災状況を踏まえ、静岡県が策定。県内企業がBCPを作成するにあたり、より使いやすく、実効性の高い手引きとなるように工夫したモデルプランだ。

<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/modelplan.html>

(2) 震災対策向け公的支援制度（平成24年3月現在）

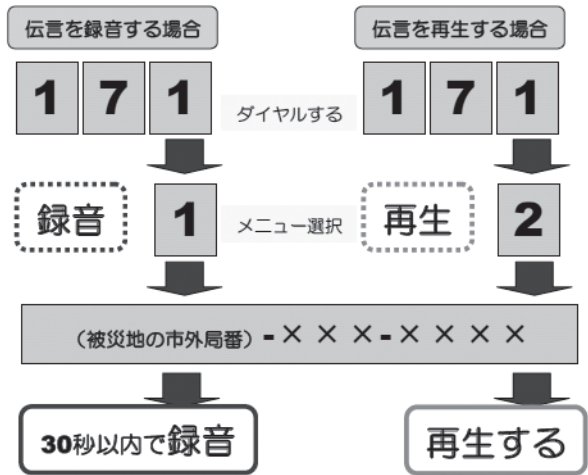
| 時期  | 制度名                     | 対象      | 概 要                                                                                                                              | 問い合わせ                  |
|-----|-------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 事前  | 静岡県地震災害防止対策資金           | 中小企業・組合 | ○地震災害を防止するために必要な設備資金、運転資金を融資<br>○融資限度額：1企業・1組合1億円（設備資金と運転資金の合計）、融資利率年1.6%（耐震補強に係るものは年0.9%）、融資期間：10年以内                            | 県商工金融課、各金融機関、県中央会 等    |
|     | 防災対策支援貸付制度              | 中小企業    | ○BCPを策定し、防災対策に取り組む事業者への設備資金の貸付<br>○貸付期間：設備資金15年以内、運転資金10年以内                                                                      | 商工中金                   |
|     | 社会環境対応施設整備資金            | 中小企業    | ○自社の事業継続計画（BCP）に基づく防災施設等の設備資金を融資<br>○融資限度：2億7000万円以内、融資期間15年以内                                                                   | 日本政策金融公庫（中小企業事業）       |
|     | 災害時発動型保証予約システム（BCP特別保証） | 中小企業    | ○BCPを策定している企業を対象とした災害時発動型保証予約システム。事前に保証予約をしておけば、大地震などの激甚災害発生の際、事業の再建に必要な資金を迅速に手当てすることができる。                                       | 信用保証協会                 |
| 直後  | 小規模企業共済災害時貸付            | 中小企業    | ○共済加入事業者が災害で被災した際に貸付<br>○即日融資、上限2000万円、無利子                                                                                       | 中小企業基盤整備機構             |
|     | 特別相談窓口                  | 中小企業・組合 | ○県、政府系金融機関、信用保証協会、商工会議所、商工会 等が開設<br>○相談内容：①企業の復興支援②企業向け融資③雇用対策 等                                                                 |                        |
| 発生後 | 激甚災害保証制度                | 中小企業・組合 | ○激甚災害が発生したとき、事業再建に必要な運転資金、設備資金を融資<br>○保証限度額：中小企業者2億8,000万円、組合4億8,000万円、保証期間：10年以内                                                | 信用保証協会                 |
|     | 災害復旧貸付                  | 中小企業    | ○災害復旧のための設備資金及び長期運転資金を融資<br>○融資限度：直接貸付 別枠 1億5000万円、代理貸付 直接貸付の範囲内で別枠7500万円、融資利率：基準利率（閣議決定により、特別利率が適用される場合あり）、融資期間：10年以内（うち据置2年以内） | 日本政策金融公庫（中小企業事業）       |
|     | 静岡県中小企業災害対策資金           | 中小企業・組合 | ○特定の災害により被害を受けた中小企業者、組合に必要な設備資金・運転資金を融資<br>○融資限度額：1企業・1組合5,000万円（設備資金と運転資金の合計）、融資期間：10年以内                                        | 県商工金融課、各金融機関、県中央会 等    |
| 復興期 | 災害復旧高度化事業               | 中小企業組合  | ○被災した事業協同組合等が施設・設備の復旧・整備に取り組む際の設備資金の貸付け<br>○貸付限度額：なし、無利子、貸付期間：20年以内                                                              | 中小企業基盤整備機構、県経営支援課、県中央会 |

### 3. 災害用伝言ダイヤルの利用方法

災害発生時に従業員やその家族などの安否を確認したいときは、NTTの「災害用伝言ダイヤル」（171）がある。

被災者が録音した安否情報などを全国に設置された「災害用伝言ダイヤルセンター」を通じ確認することができる。

#### 録音／再生時のダイヤル方法（録音時間／1伝言30秒以内）



#### サービスの開始時期

- 震度6弱以上の地震の発生
- 災害発生等で電話が相当混み合っているとき
- 警戒宣言後、状況に応じて  
(毎月1日と正月三が日は24時間体験利用が可能)

#### サービスの概要

- 伝言保存時間約48時間（体験利用の場合は6時間）
- 録音時間1伝言30秒以内（一電話番号あたり最大10伝言まで）
- 携帯電話やPHSからも利用可

## 4. 東海地震の予知情報と警戒宣言

駿河湾から静岡県の内陸部を震源域とする、いつ発生してもおかしくないと考えられている東海地震。現在、科学的な直前予知の可能性がある地震とされている。

気象庁では、東海地域とその周辺に対して、地震活動と地殻変動を24時間体制で監視。観測データに異常が現れた場合、気象庁では、東海地震に結びつくかどうかを東海地震予知情報、注意情報、調査情報の三段階に区分し、「東海地震に関連する情報」として発表する。

●図表②③ 「東海地震に関連する情報」の発表基準

| 情報名      | 東海地震予知情報<br>東海地震が発生するおそれがあると認められ「警戒宣言」が発せられた場合に発表される情報                                                                                    | 東海地震注意情報<br>観測された現象が東海地震の前兆である可能性が高まった場合に発表される情報 | 東海地震に関連する調査情報<br>東海地震に関連する現象について調査が行われた場合に発表される情報 |                       |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|
|          |                                                                                                                                           |                                                  | 臨 時                                               | 定 例                   |
| 発表基準     | 「警戒宣言」に伴って発表<br>「警戒宣言」とは「2.3日以内（または数時間以内）にマグニチュード8程度の大地震（東海地震）が発生し、静岡県全域を含む地震が震度6弱以上の地震の揺れに襲われる」という警告で「大規模な地震発生に備え、安全確保や防災準備を行って下さい」という指示 | 東海地震の前兆現象である可能性が高まった場合に発表                        | 観測データに通常とは異なる変化が観測された場合、その変化の原因についての調査の状況を発表      | 毎月の定例の判定会で評価した調査結果を発表 |
| 電気・ガス・水道 | 使用できるが極力使用しない                                                                                                                             | 使用可能（水道水を溜めておく）                                  | ・防災対策は特になし<br>・国や自治体では情報収集連絡体制がとられる               | 防災対策は特になし             |
| 電話       | 使用可能（ただし利用者が急増し、通信規制がかかる可能性大）                                                                                                             | 使用可能（ただし利用者が急増し、通信規制がとられる可能性有）                   |                                                   |                       |
| バス・鉄道    | 最寄の安全なバス停・駅まで運行し、運行中止、停車                                                                                                                  | 原則として平常どおり運行                                     |                                                   |                       |
| 道路       | 避難路などを確保するため、幹線道路などでは交通規制（車は徐行運転）                                                                                                         | 平常どおり通行可                                         |                                                   |                       |
| 百貨店      | 営業中止（ただし一定の耐震性がある店舗は営業継続可）                                                                                                                | 部分的または段階的に営業中止                                   |                                                   |                       |
| コンビニ     | 一定の耐震性が確保されている店舗は営業継続                                                                                                                     | 平常どおり営業                                          |                                                   |                       |
| 銀行       | 営業中止（ただし一定のATMは営業継続）                                                                                                                      | 平常どおり営業                                          |                                                   |                       |
| 病院 等     | 外来診療中止（急患除く）                                                                                                                              | 原則として外来診療制限（急患除く）                                |                                                   |                       |
| 学校・幼稚園   | 閉校、閉園（一部の教職員は待機）                                                                                                                          | 児童等の安全を考慮し、帰宅又は保護者に引き渡す                          |                                                   |                       |