

背景

- 企業は、災害発生時において、まず「社員とその家族の安全を確保」し、「事業活動の維持継続・早期復旧」に注力する必要がある。
  - 東日本大震災に際し、企業・経済界においては、事前の安全対策やBCP (Business Continuity Plan) など平時の備えが一定の機能を発揮。ただし、とりわけBCPの実効性や組織間連携において、課題が浮き彫りになった。
  - 首都直下地震や南海トラフ巨大地震の被害想定の見直し、新型インフルエンザ等の新たなリスクが顕在化するなど、企業の事業継続を取り巻く環境は変化しており、対策の強化が急務である。
- ⇒ 企業の事業活動の継続性強化に焦点をあてて、企業・経済界に求められる取組み、行政に求められる取組みの観点から提言を行う。

I. 企業・経済界に求められる取組み

1. 経営層の果たすべき役割

(1) 経営層のリーダーシップ

- ・ 事業活動の継続性強化は、企業の社会的責任の一端であり、経営層の強いリーダーシップによる取組みの推進が不可欠
- ・ 経営層は、自社が抱えるリスクへの対応方針を予め明確化するとともに、BCPを社内の重要規定として位置づけるべき

(2) 発災時における、限りある経営資源の有効活用

- ・ 発災時を想定した優先業務・プロセスの厳格な絞り込み
- ・ 経営層の強いリーダーシップによる経営資源の適正配分
- ・ 指揮命令系統、報告体制、役割分担の明確化と現場への権限移譲など、実効的なBCPの策定

2. BCPの実効的運用体制の確立

(1) 体制強化

- ・ 災害対策本部の機能強化 (要員確保、就業時間外対応等)
- ・ 社内外のステークホルダーとの連携体制・手段強化

(2) 想定事象の見直し

- ・ リスクの類型化及びあらゆるリスクに対応する「結果事象」型のBCPの検討

(3) 施設・設備等の強化

- ・ 施設の耐震化、不燃化、水防化等、安全対策の強化
- ・ 災害に強い通信手段や予備電源等の確保

(4) 最先端ICT技術の活用

- ・ リスク対策の観点によるクラウド技術、SNS等の活用
- ・ 業務のペーパーレス化、テレワークの推進
- ・ センサー・画像解析を活用した施設等の効率的な維持管理

(5) 人材育成・意識啓発

- ・ 課題発見型、実践的訓練による「現場力向上」

(6) 評価・見直し

- ・ 外部機関や国際規格等を参考にした評価・見直しと機能するPDCAサイクルの構築

3. 組織の枠を超えた事業継続体制の構築

(1) 企業内・グループ内連携

- ・ 平時からの「緊急時」コミュニケーション体制の確立
- ・ 非被災拠点を中心とした全社的な事業継続体制の構築

(2) 業界内連携

- ・ 業界団体の主導による有事への備えの充実強化 (公開情報の見える化・共有化、ガイドライン提示等)
- ・ 社会機能維持を担う業種における、業界をあげてのインフラ機能維持・復旧、事業継続に向けた取組み

(3) サプライチェーン連携

- ・ 取引先のデータベース化、サプライヤーの見える化
- ・ 特に影響の大きい取引先等とのBCP共有や災害時優先供給協定の締結

(4) 地域等との連携

- ・ 自治体との協定締結、地域の協議会等への参画
- ・ 地域の強靱性向上への貢献 (災害に強いインフラ整備)
- ・ 行政やインフラ事業者のBCP情報の共有

II. 行政に求められる取組み

1. 経済社会の強靱化

(1) 社会の体制強化

- 国民・社会全体の意識向上
  - ・ 官民対話の場や防災教育の拡充
  - ・ 多くの国民が参加する実践的な訓練の実施
- 社会機能維持体制の構築
  - ・ 過去の災害対応を踏まえた、府省横断的な機能別対策本部の迅速な設置・起動 (例) 東日本大震災における「被災者生活支援特別対策本部」
  - ・ 社会機能維持を目的とした燃料・エネルギー等の優先供給体制の構築
- 情報収集・分析・発信体制の強化
  - ・ 国と自治体が連携した、災害に係る統合情報基盤の整備
  - ・ 円滑な災害対応や被災者支援等に資するオープン・データの積極的推進
- 行政組織の事業継続性強化
  - ・ 国家機関全体のBCP策定、行政組織間の連携強化
- 新型インフルエンザ等対策の強化
  - ・ 海外在留邦人の保護、ワクチン製造・接種体制の整備、抗インフルエンザ薬の備蓄推進

(2) 社会インフラの強靱化

- ・ 重要インフラや公共建築物等の耐震化・老朽化対策
- ・ 公共建築物等のセンサー・ICT解析技術を活用した効率的な維持・管理 (予備的補修、安全確認等)
- ・ 「防災の主流化」\*による災害に強い街づくりの推進  
\*あらゆる政策や取組みに防災の観点を盛り込むこと

(3) 経済社会の強靱化に資する法整備

- ・ 大規模災害に係る特別措置法の制定
- ・ 過去の災害対応を踏まえた、災害時における規制の一次的緩和・弾力的運用
- ・ 災害対策基本法における指定公共機関の見直し
- ・ 一時滞在施設提供等に係る協定内容の整合化

2. 企業・経済界の取組みに対する支援

- ・ 時代環境に即した、内閣府・事業継続ガイドラインの見直し (リスク対応方針と経営戦略との整合性確保、国際動向の反映等)
- ・ 企業による防災・減災に資する取組みに対するインセンティブ措置 (税制優遇、補助金制度の拡充等) の充実

今後の方向性

- 企業には、BCP策定にとどまらず、包括的・持続的なBCM (Business Continuity Management) への意識転換と不断の努力が必要。
- 業種の特性や社会的意義を踏まえ、個別企業の枠を超えた、組織間連携の一層の深化・発展に期待。
- 事業継続性強化に向けた取組みが、企業価値向上や国際競争力強化につながる将来への有効な投資であることをあらためて認識。
- わが国は、防災・減災に関する知見や技術等を活用し、国際社会の防災・減災の取組みに貢献。
- 経団連は、「行動する経団連」として企業・団体等の取組みをリード・支援し、施策の実現に取り組む。

# **企業の事業活動の継続性強化に向けて**

**2013年2月19日**

**一般社団法人 日本経済団体連合会**

## 【要 旨】

企業は、災害発生時において、まず「社員やその家族の安全を確保」し、「事業活動の維持継続・早期復旧」に注力する必要がある。東日本大震災に際し、企業・経済界は事前の安全対策やBCP(事業継続計画・Business Continuity Plan)など平時の備えを有効に機能させた。ただし、想定を超える災害に直面し、とりわけBCPの実効性や組織間連携において、課題が浮き彫りになった。また、首都直下地震や南海トラフ巨大地震の被害想定の見直しや新型インフルエンザ等の新たなリスクの顕在化など、企業の事業継続を取りまく環境は日々変化しており、防災・減災や事業継続に係る対策等の見直しは急務となっている。

そこで、「企業・経済界に求められる取組み」と「行政に求められる取組み」の2つに分け、事業活動の継続性強化に向けた方策を取りまとめた。

概要は、以下のとおり。

### 1. 企業・経済界に求められる取組み

#### (1) 「経営層の果たすべき役割」としての事業活動の継続性強化に向けた取組み

- ・経営層の強いリーダーシップによる事業活動の継続性強化
- ・災害発生時における経営資源の実効的な配分

#### (2) 「BCPの実効的運用体制の確立」に向けて取り組むべき、6つの具体的方策

##### ① 体制強化

災害対策本部の機能強化、ステークホルダーとの連携強化 など

##### ② 想定事象の見直し

リスクの類型化や結果事象型のBCPの検討 など

##### ③ 施設・設備等の強化

施設の耐震化等の安全対策強化、災害に強い通信手段等の確保 など

##### ④ 最先端ICT技術の活用

クラウド技術・SNS・センサー・画像解析等の活用、テレワーク等の推進 など

##### ⑤ 人材育成・意識啓発

課題発見型、実践的訓練の実施を通じた現場力の向上 など

##### ⑥ 評価・見直し

外部機関や国際規格等を参考にした評価、機能するPDCAサイクルの構築 など

(3) 4つの観点による、「組織の枠を超えた事業継続体制の構築」に向けた取組み

① 企業内・グループ内連携

緊急時コミュニケーション体制や全社的な事業継続体制の構築 など

② 業界内連携

業界団体の主導による備えの充実、社会機能維持者の積極的取組み など

③ サプライチェーン連携

取引先のデータベース化や見える化、取引先とのBCP共有や協定締結 など

④ 地域等との連携

自治体との協定締結、DCP(District Continuity Plan)の観点による取組み など

2. 行政に求められる取組み

(1) 体制強化、インフラの強靱化、法整備等を通じた「経済社会の強靱化」

① 社会の体制強化

国民の意識向上、社会機能維持体制の構築、情報収集・分析・発信体制の強化 など

② 社会インフラの強靱化

重要インフラ等の耐震化・老朽化対策、ICT技術による維持管理 など

③ 経済社会の強靱化に資する法整備

大規模災害に係る特別措置法の制定、災害時の規制の弾力的運用 など

(2) 企業等の取組みの一層の推進に向けた「企業・経済界の取組みに対する支援」

内閣府・事業継続がトラインの見直し、企業の取組みへのインセンティブ措置 など

企業・経済界は、事業活動の継続性強化に向けた取組みが、企業価値向上や国際競争力強化につながる将来への有効な投資と認識したうえで、中長期の視点に立ち、持続的に取り組むことが求められる。経団連としても、企業・団体等の取組みをリード・支援するとともに、各種施策の実現に取り組んでいく。

# 目次

	(頁)
I. はじめに .....	1
II. 事業活動の継続性強化に向けて考慮すべき要素 .....	2
III. 企業・経済界に求められる取組み .....	6
1. 経営層の果たすべき役割 .....	6
2. BCPの実効的運用体制の確立 .....	8
3. 組織の枠を超えた事業継続体制の構築 .....	17
IV. 行政に求められる取組み .....	26
1. 経済社会の強靱化 .....	26
2. 企業・経済界の取組みに対する支援 .....	32
V. 今後の方向性 .....	33
別紙1 事業活動の継続性強化の観点による、各種法規制等に係る要望 .....	34
別紙2 事業活動の継続性強化の観点から求められるインセンティブ .....	40



## 【図表一覧】

	(頁)
1. BCP策定の際に参考とする規格等	4
2-1. BCPの策定状況	8
2-2. BCP策定の目標時期（BCPを策定中または検討中の企業）	8
3. BCPの想定事象	11
4. 事業継続性の強化を目的とした、ペーパーレス化、テレワーク等の導入状況	13
5-1. 事業継続体制およびBCPの定期的な見直し体制の有無	15
5-2. 東日本大震災を踏まえたBCPの見直し項目	16
6. 事業継続体制およびBCPに関する評価者	16
7. 他組織とのBCP標準化の有無	17
8-1. 災害発生時における、業界単位でのバックアップ体制の構築	18
8-2. 事業継続性強化を目的とした、商品・サービスの標準化	19
9. 取引先のBCPに対する対応	22
10. 自治体との災害関連協定締結状況	24

## 【先進事例一覧】

	(頁)
A. 経営層の意識向上に向けた取組み	6
B. 経営資源の有効活用	7
C. 就業時間外の災害発生に向けた取組み	9
D. 社内コミュニケーションの充実にに向けた取組み	10
E. 社外のステークホルダーとのコミュニケーション	10
F. 災害に強い通信手段等の確保	12
G. 最先端ICT技術活用事例	13
H. 現場力の向上に向けた取組み	14
I. 企業内・グループ内の連携強化に向けた取組み	18
J. 業界内の連携強化に向けた取組み	19
K. サプライチェーンの連携強化に向けた取組み	22
L. 地域・行政との連携強化に向けた取組み	24

## I. はじめに

わが国に甚大な被害をもたらした東日本大震災から約2年が経過する。東日本大震災はわが国に様々な教訓を遺した。とりわけ、自治体における行政機能の停滞や行政組織間の連携体制の不備など、行政における災害対応体制等において、多くの課題が浮き彫りとなった。くわえて、広範な地域への被害に対し、行政単体による取組みには限界があり、官民連携による防災・減災対策の重要性が明らかとなった。それらの教訓等をふまえ、経団連は、社会全体の危機対応力を向上すべく、2012年3月に提言「災害に強い経済社会の構築に向けて」<sup>1</sup>を示した。

企業は、災害発生時において、まず「社員とその家族の安全を確保」し、「事業活動の維持継続・早期復旧」に注力する必要がある。企業・経済界においては、かねてより防災・減災対策に努めており、東日本大震災に際し、事前の安全対策は被害の軽減につながり、企業のBCP（事業継続計画・Business Continuity Plan）も一定の機能を果たした。しかし、想定を超える災害に直面し、事前の備えが機能しない面も見られた。なかでも、BCPの実効性や災害発生時におけるサプライチェーン等との連携体制は万全ではなく、さらなる対策の強化が急務である。

くわえて、2011年のタイの大洪水、2012年のインド現地法人の暴動事件、2013年の在アルジェリア邦人拘束事件等は、わが国企業の海外での事業活動に大きな影響を与えた。企業は、事業活動のグローバル展開を図るなかで、自然災害、暴動事件、テロ行為など多様なリスクを想定することが必要である。

そのような認識のもと、経団連では、先の提言以降、企業の事業活動の継続性強化に焦点をあてて、アンケート調査<sup>2</sup>や先進的な企業等へのヒアリングなど検討を行ってきた。企業を取りまく環境変化や新型インフルエンザ等の新たなリスクが顕在化していることも踏まえ、今般、企業・経済界に求められる取組みや行政への要望をあらためてとりまとめた。

<sup>1</sup> 経団連 「災害に強い経済社会の構築に向けて」（2012年3月）

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/013.html>

<sup>2</sup> 経団連 「防災に関する委員会・国民生活委員会 合同アンケート」

調査対象：防災に関する委員会、国民生活委員会等の各委員（約250社）

回答社数：97社（回答率38%）

調査時期：2012年10月

## II. 事業活動の継続性強化に向けて考慮すべき要素

企業が、事業活動の継続性強化に向けた、自社や関係先等における取組みを進める際、政府・自治体における検討状況、関係法令の見直し、国際的な議論等、事業継続に関連する様々な動向に注視する必要がある。

東日本大震災の発生以降、関係方面において様々な取組みが急ピッチで進められており、本章では、企業が事業活動の継続性強化に向けて特に参照すべき事項に関する動向を示す。

### (1) 今後、発生が懸念される大規模地震の被害想定の見直し

#### ① 首都直下地震

首都直下地震に関しては、政府・中央防災会議において、地震規模、震源地（相模トラフ沿いの地震発生も想定）、津波被害等も含めた、被害想定の見直しが進められている。国に先行して公表された東京都の被害想定<sup>3</sup>によれば、最悪の場合、都内だけで死者数は約1万人、建物倒壊は約30万棟、帰宅困難者は約517万人に及び、都心部の直下型地震であった、阪神・淡路大震災（死者約6千人、建物被害約11万棟）と比べ、その被害は甚大である。

経済被害は、2005年の想定でも最大112兆円に達するとされている。首都圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）には4000社を超える企業が本社機能を有しており<sup>4</sup>、本社機能の被災を念頭に置いた対策は極めて重要である。

#### ② 南海トラフ巨大地震

南海トラフ巨大地震に関しては、2012年8月に政府・中央防災会議から、被害想定が公表された<sup>5</sup>。最悪の場合、死者・行方不明者は約32万人、建物被害は約239万棟に及び、想定津波高は最高34mとされるなど、特に津波による被害が深刻である。東北から関東まで広域の被害をもたらした東日本大震災に比べ、死者・行方不明者は17倍、建物被害は18倍に上る。経済被害は、2003年

<sup>3</sup> 東京都「首都直下地震等による東京の被害想定」（2012年4月）

<http://www.bousai.metro.tokyo.jp/japanese/tmg/assumption.html>

<sup>4</sup> 中央防災会議「首都直下地震対策検討ワーキンググループ資料」より抜粋  
東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県に本社を置く資本金10億円以上の企業  
<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/h22/h22.pdf>

<sup>5</sup> 中央防災会議「南海トラフ巨大地震に関する津波高、浸水域、被害想定公表について」（2012年8月）  
[http://www.bousai.go.jp/nankaitrough\\_info.html](http://www.bousai.go.jp/nankaitrough_info.html)



の想定でも最大 53～81 兆円とされている。被災が想定される地域に製造業を中心としたわが国の主要な産業が集積していることから、経済活動への甚大な影響が懸念される。

## (2) 法令等の制改定

### ① 災害対策基本法の改正、防災基本計画等の修正

災害対策基本法は、東日本大震災の教訓を踏まえ、2012 年 6 月に大規模広域災害への即応力強化、被災者対応の改善、教訓伝承等の観点から一部改正された<sup>6</sup>。引き続き、国民の権利義務に関する議論も含め、減災の理念の明確化、国家的緊急事態への対応のあり方、被災者支援の充実等に関する見直しが検討されている。

関連して、2012 年 9 月には、災害対策基本法の改正および中央防災会議・防災対策推進検討会議最終報告等を踏まえ、防災基本計画が一部修正された<sup>7</sup>。

自治体においては、東京都が先行して 2012 年 11 月に地域防災計画を見直しているが<sup>8</sup>、その他の自治体においても、防災基本計画の修正等を踏まえた地域防災計画の見直しが検討されている。さらに、首都直下地震、南海トラフ巨大地震の対策見直し等を踏まえた修正も予想される。

### ② 新型インフルエンザ等対策特別措置法<sup>9</sup>の制定および政府行動計画の策定

2012 年 5 月に「新型インフルエンザ等対策特別措置法」が公布された。今後は、「新型インフルエンザ等対策有識者会議」での議論を基に作成された「中間とりまとめ」を基に、政令等の制定（3～4 月）、政府行動計画等の作成（5～6 月）がなされる予定である。

政府行動計画には、特定接種の対象業種や指定公共機関、施設閉鎖の協力要請基準等が盛り込まれることとなっている。企業においては、政府行動計画および今後改訂が予定されている新型インフルエンザ対策ガイドラインの内容を

<sup>6</sup> 内閣府「災害対策法制見直しの全体像」（2012 年 6 月）

<http://www.cao.go.jp/houan/doc/180-8gaiyou.pdf>

<sup>7</sup> 内閣府「防災基本計画」

<http://www.bousai.go.jp/keikaku/kihon.html>

<sup>8</sup> 東京都「地域防災計画 震災編・風水害編・原子力災害編の修正について」（2012 年 11 月）

<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2012/11/70mbe100.htm>

<sup>9</sup> 内閣官房「新型インフルエンザ等対策特別措置法」（2012 年 5 月）

<http://www.cas.go.jp/jp/influenza/120511houritu.html>

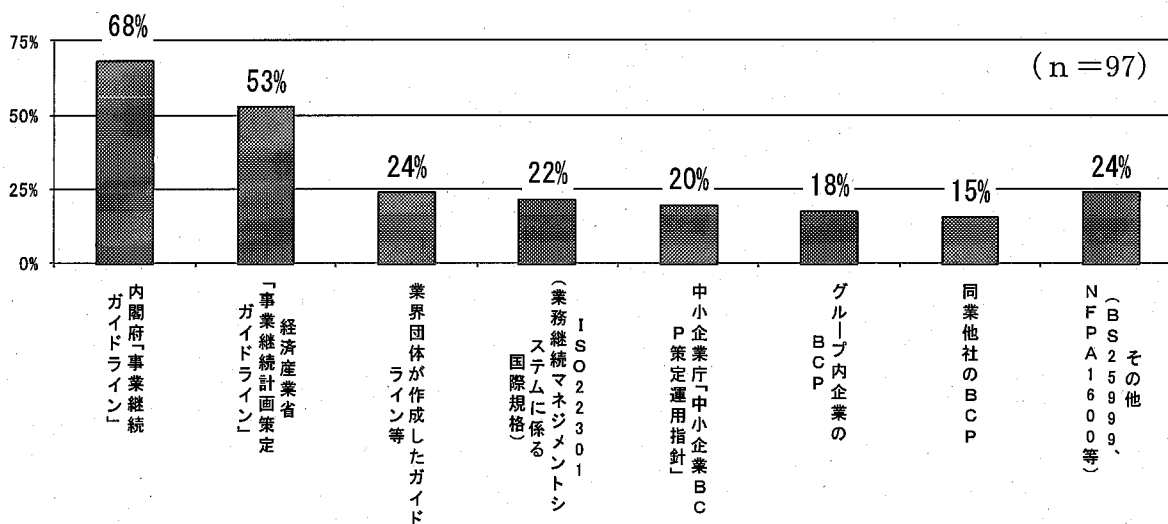
踏まえた対応が必要となる。

### ③ 企業の事業継続に係るガイドライン等の動向

内閣府・事業継続ガイドライン（第二版）<sup>10</sup>は、企業の事業継続に係る代表的なガイドラインであり、アンケート調査回答企業の約7割の企業がBCP策定の際に参考としている。内閣府では、企業向け実態調査結果や東日本大震災の教訓等を踏まえ、2012年度内を目途に、現在、同ガイドライン改定に向けた作業に着手している。

また、2012年5月には、事業継続マネジメントシステムに係る国際規格ISO 22301が発行された。海外では同規格を国内規格として採用する国もあり、わが国においても国内規格化に向けた作業が進められている。わが国企業も、事業活動のグローバル展開等を踏まえ、国際的な動向にも注視する必要がある。

【図表1】BCP策定の際に参考とする規格等



### ④ 首都直下地震における帰宅困難者対策に関する検討

2012年9月、内閣府、東京都が中心となって、首都直下地震における帰宅困難者等対策と各種ガイドラインがとりまとめられた<sup>11</sup>。そこでは、社員等の安全確保の観点から一斉帰宅の抑制に努めること、社員等の社内待機に向けた一

<sup>10</sup> 内閣府 「事業継続ガイドライン」(第一版 2005年10月、2009年11月改定)  
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline02.pdf>

<sup>11</sup> 内閣府 「首都直下地震帰宅困難者等対策協議会」  
[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_syuto/kitaku/kitaku\\_kyoudi\\_top.html](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/kitaku/kitaku_kyoudi_top.html)

定の備蓄に努めること、一時滞在施設の提供など共助の取組みに可能な範囲で協力することなどが示されている。

また、東京都は、2012年3月に帰宅困難者対策条例<sup>12</sup>を制定し（2013年4月施行）、同年11月には帰宅困難者対策実施計画を公表するなど、上記ガイドライン等に基づく、企業等の努力義務や行政からの支援内容等が示されている。

### （3） 企業を取りまくステークホルダーの関心の高まり

世界で生じるマグニチュード6以上の大規模地震の約2割が、わが国周辺で発生していること<sup>13</sup>もあり、自然災害に対するわが国企業の事業活動の継続性に関し、取引先、投資家、従業員などステークホルダーの関心は高まっている。企業においては、事業活動の継続性強化に向けた取組みが、企業の社会的責任の一端であることを踏まえ、多様なステークホルダーの関心にも注視する必要がある。

また、本邦金融機関において、企業の事業継続能力を評価し、金利優遇等のインセンティブを付与する融資制度が開発されている<sup>14</sup>。企業の防災・減災対策や事業活動の継続性強化に向けた取組みは定量的評価が難しかったが、同制度が企業による取組み促進の一助となっている。

---

<sup>12</sup> 東京都 「帰宅困難者対策ポータルサイト」

[http://www.bousai.metro.tokyo.jp/japanese/kitaku\\_portal/tmg/kitakujorei.html](http://www.bousai.metro.tokyo.jp/japanese/kitaku_portal/tmg/kitakujorei.html)

<sup>13</sup> 内閣府 「平成24年版防災白書」（2012年6月）

[http://www.bousai.go.jp/hakusho/H24\\_honbun\\_1-4bu.pdf](http://www.bousai.go.jp/hakusho/H24_honbun_1-4bu.pdf)

<sup>14</sup> 日本経済新聞（2012年8月6日付 夕刊）より

### Ⅲ. 企業・経済界に求められる取組み

企業・経済界は、多様かつ複雑なリスクの顕在化に備えて、また社会的責任や社会的要請も踏まえ、安全対策はもとより、平時から事業活動の継続性強化に努める必要がある。本章では、企業を巡る環境変化や事業活動の継続性強化の重要性を踏まえた、企業・経済界に求められる取組みについて示す。

また、本章では、アンケート等に基づく、先進的な企業の取組みを示している。主に大規模災害を念頭に置いたものであるが、他のリスクへも応用可能な部分が少なくない。企業・団体においては、こうした先進事例等を参考にして、引き続き、事業継続性のさらなる強化に向けた取組みに努めてもらいたい。

#### 1. 経営層の果たすべき役割

##### (1) 経営層のリーダーシップ

事業活動の継続性は、企業の信頼性評価の基準として位置付けられており、企業経営の根幹をなす重要な要素である。東日本大震災に際しては、製品に不可欠な一部の部素材が不足し、数カ月の間、操業停止や生産能力の低下に陥った事例もみられた。企業の事業継続により、首都直下地震の経済被害が約4兆円減少するという試算もあり<sup>15</sup>、社会全体の減災対策や持続可能性向上の観点からも、事業活動の継続性強化に向けた取組みは重要である。企業の経営層は、事業活動の継続性強化が企業の社会的責任の一端であることを認識し、強いリーダーシップによって、それらの取組みを推進することが必要不可欠である。

また、地震や水害などの自然災害にくわえて、新型インフルエンザ・新感染症など新しいリスクが出現しており、企業がこうしたリスクを100%予測して対策を講じることは難しい。そこで、経営層は、自社が抱えるリスクへの対応方針をあらかじめ明確にしておく必要がある。その際、個々のリスクへの対応方針を個別に策定するのではなく、全体最適の観点から、経営戦略とも整合性のとれたリスク全体への対応方針を定めることが肝要である。あわせて、その方針に基づく対応を円滑に行うべく、BCPを社内の重要規程として位置付けておくことが不可欠である。

#### **【先進事例A】経営層の意識向上に向けた取組み**

- 全社的な防災・減災活動を推進するべく、全社防災委員会を設置している。また、

<sup>15</sup> 中央防災会議 「首都直下地震の地震防災戦略」(2006年4月)

[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/senryaku/sengaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/senryaku/sengaiyou.pdf)

- 同委員会において、世界中で発生した他社災害事例の点検等を実施している。
- 社長をトップとした事業継続推進会議体を設置し、トップの意識を正しく伝えるとともに、各部署の事業継続性強化に向けた取組みの進捗状況を定期的に検証している。
  - 事業継続性強化に向けた取組みを徹底するため、自社幹部と国内グループ会社社長を対象とした、事業継続に関する研修・訓練を実施している。
  - クライシスマネジメントの機能強化に関し、経営の指示を受けて各種施策を遂行しており、四半期ごとに経営のレビューを受けている。

## (2) 発災時における、限りある経営資源の有効活用

企業は、BCP策定に際し、ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源の効果的な活用方法をあらかじめ検討しておくことが重要である。とりわけ、災害発生時には経営資源が極めて限定的となるため、劣悪な状況を想定したうえで、優先業務や業務プロセス等を厳格に絞り込む必要がある。

また、実際に災害が発生した際には、経営層の強いリーダーシップのもと、優先業務の維持継続・早期復旧に向けた経営資源の適正配分が必要となる。経営層の意思を迅速かつ適確に反映するべく、指揮命令系統、報告体制、責任体制、役割分担、執行・決裁に係る代理体制等について、平時から定めておくことが肝要である。くわえて、経営層には、発災後の極めて限定的な情報を取捨選択し、全体最適の観点から企業がとるべき行動を判断する意思決定力が求められる。さらに、時々刻々と変化する状況に応じた柔軟な対応を可能とするべく、現場への権限移譲も含め、BCPに柔軟性を持たせることも重要である。

### 【先進事例B】経営資源の有効活用

- 業務に優先順位をつけ、災害時に中断する業務の要員を災害対応要員に割り当てるなど、全社が一丸となって重要業務に集中する体制を構築している。
- 職場の近隣に居住する「現実的に出社可能な社員」という限られた要員での業務遂行を前提としたBCPの構築を目指している。その際、日常業務の簡素化・スリム化、多能工化を通じたバックアップ人材の育成などに取り組んでいる。
- 意思決定者である社長と連絡がとれない場合に備え、副社長以下、第5順位まで代行権限者を定め、多重の通信手段を確保している。
- 平時より、本社主導による中央集権的な組織とせず、できる限りの権限を現場レベルに移譲している。

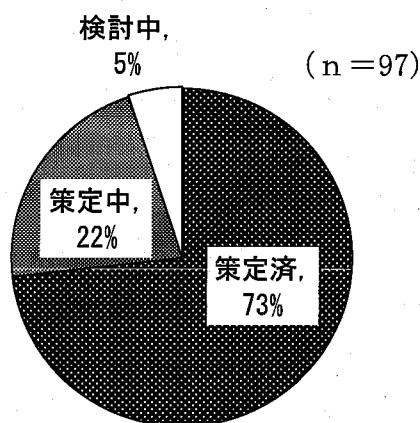
## 2. BCPの実効的運用体制の確立

企業はかねてより事業継続の重要性を認識し、アンケート回答企業の約7割がBCPを策定済である。BCP未策定の企業においても、BCPを策定中あるいは検討中としており、総じて企業・経済界は事業活動の継続性強化に向けて積極的に取り組んでいる。

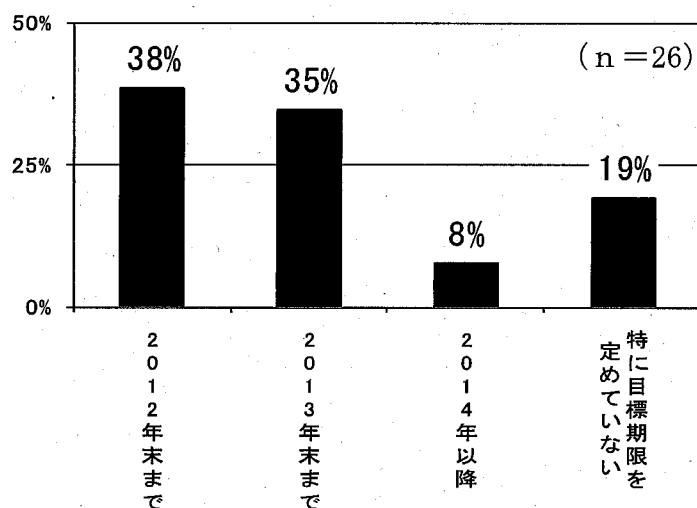
一方、東日本大震災に際し、事前の計画どおりにBCPが機能しなかったことも見られたことから、BCPの実効性向上が課題となっている。

本項では、事業活動の継続性強化の観点から、先進的な企業の取組み事例を含め、BCPの実効的運用体制の確立に向けた具体的な方策を示す。

【図表2-1】BCPの策定状況



【図表2-2】BCP策定の目標時期（BCPを策定中または検討中の企業）





## (1) 体制強化

### ① 災害対策本部の機能強化

災害対策本部は、災害発生後の事業継続や復旧、二次被害の防止等に大きな役割を果たすことから、発災直後の迅速な立ち上げが必要であり、あらかじめ対策本部の設置基準、対策本部要員、指揮命令系統などを定めておくことが重要である。とりわけ、平時・有事の別を問わず事業活動の枢要を担っている、本社機能が被災した場合の対応については、あらかじめ検討しておくことが極めて重要である。

なお、東日本大震災に際しては、就業時間内に災害が発生したこともあり、多くの企業は災害対策本部を迅速に立ち上げることができた。しかし、災害はいつ発生するか分からず、要員不足が懸念される休日・夜間・通勤時間帯等の就業時間外における災害発生への備えが必要である。

#### 【先進事例C】就業時間外の災害発生に向けた取組み

- 夜間は宿直人員、休日は日直者を配備し、要員が不足する場合、周辺居住者の出勤、支店単位での要員確保などの体制を整備している。
- 多くの従業員が居住する、集合住宅の一つを暫定的な拠点として、緊急対策本部の設置に向けた初動対応を行うこととしている。
- 首都直下地震の発生に際し、災害対策本部の設置場所および本部長の権限を、本社以外の拠点(関西等)に移すことを定めている。
- 実際に夜間・休日の時間帯に、事業活動の復旧、継続に係る訓練を実施している。
- 災害対策本部の要員参集が困難な状況を想定し、社外でも活用可能な電話会議やチャット等を利用することとしている。

### ② 社内外のステークホルダーとのコミュニケーション

企業は、自らを取りまく多様なステークホルダーとの関係において、事業活動を行っている。災害発生時における事業継続に際しても、ステークホルダーとのコミュニケーションが重要となる。

まず、企業を構成する社員が安心して事業活動に従事する環境を整備することが重要である。そのような観点のもと、安否確認手段の多重化など、社員やその家族との確実な安否確認に向けた取組みは必須である。その際、障がい者、

外国人就労者等への配慮も肝要である。

また、適時適切な情報の開示、風評被害防止等の観点から、海外を含め、外部のステークホルダーへの迅速な情報発信が重要である。とりわけ、サプライチェーンを構成する一員として、平時より顧客・取引先とのコミュニケーション手段を相互に確認するなど、サプライチェーンにおける連絡体制の強化は重要である。くわえて、効率的な情報発信のため、ホームページやマスコミ等を介した情報提供体制について、平時から定めておく必要がある。

#### 【先進事例D】社内コミュニケーションの充実に向けた取組み

- 災害対策本部やバックアップオフィスなどの主要拠点において、テレビ会議システムを利用して、コミュニケーションをとる体制を確立している。
- 社内イントラネット内に災害専用掲示板等を設置するなどして、全社的な災害関連情報の共有、情報伝達の迅速化、情報の一元管理を図っている。
- 社内イントラにおいて、経営メッセージの発信、安否確認に係る情報、被災状況の情報発信、被災地からの支援要請等を実施している。
- 災害発生時のコミュニケーションツールとして活用する、テレビ会議、MCA(マルチ・チャンネル・アクセス)無線を用いた訓練を実施している。
- モバイルPC、携帯情報端末、安否確認システム等を活用して、全社員と直接コミュニケーションがとれる体制を整備している。

#### 【先進事例E】社外のステークホルダーとのコミュニケーション

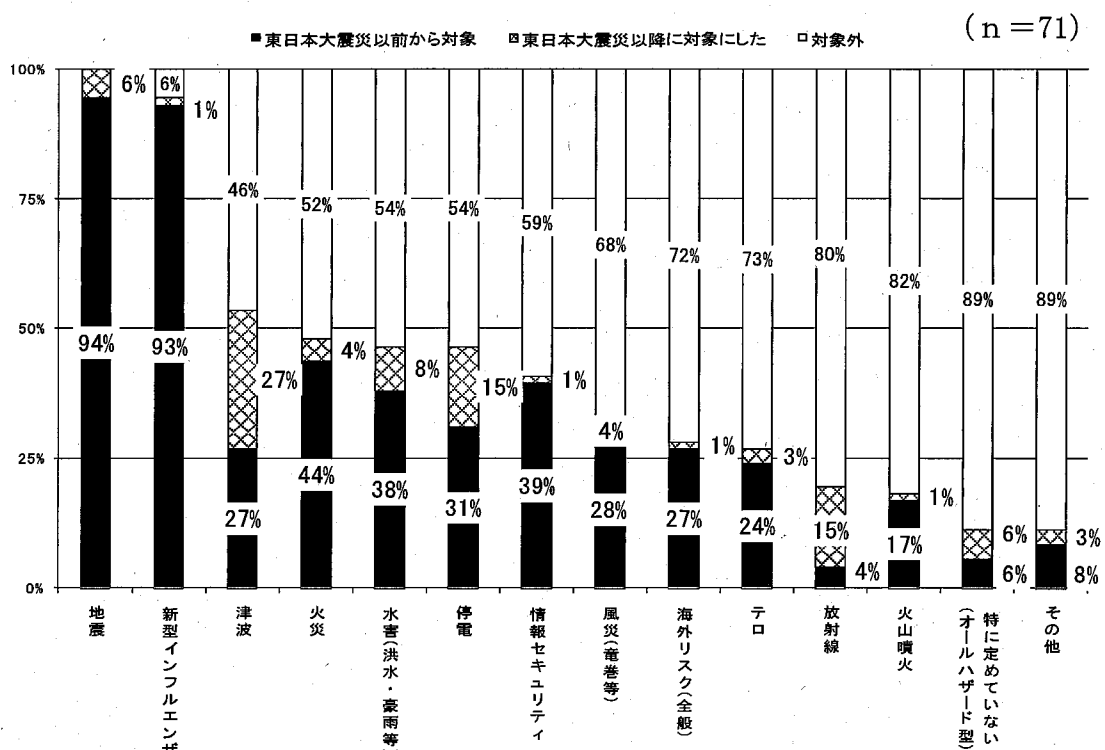
- BCPにおいて社外広報の項目を規定し、災害発生時における投資家向け想定問答集を作成しており、それに基づいた対応を行うこととしている。
- 災害発生時におけるマスコミ対応方針、情報提供ガイドライン、同アクションプラン、開示・プレスリリース文例等をあらかじめ策定している。
- 災害対策本部に広報部署を配置し、迅速に情報開示する体制を構築している。
- 地震の規模(大・中・小)に応じた、標準的な情報発信のタイミングを定めている。
- ウェブサイトのトップページに災害関連情報を掲載することとしている。また、当該担当者には複数名を配置し、社外からの処理も可能としている。
- グローバルへの情報発信は、海外現地法人の役員が行うことを検討している。
- 社員だけでなく顧客も対象とした、安否確認システムを導入している。

## (2) 想定事象の見直し

アンケート結果では、企業のBCPにおける想定事象は、主に地震、新型インフルエンザである。東日本大震災を踏まえ、津波、停電を想定事象に追加した企業も多い。企業は、あらかじめ定めたリスク対応方針に基づき、BCPの対象とする事象を整理しておく必要がある。

先進的な企業においては、突発的に発生する「地震」と広域に波及する「新型インフルエンザ」への対策を軸として、その他の事象への対策をこの二つに類型化して整理するなど、柔軟な対応に努めている。さらに、事業継続の支障となる事象、例えば、部材・部品不足、要員不足、停電、通信途絶等への対策を援用し、あらゆるリスクに対応するといった「結果事象」型のBCPも有効である。

【図表3】BCPの想定事象



## (3) 施設・設備等の強化

### ① 安全確保に向けた対策

企業においては、社員等の安全確保および災害発生後の円滑な事業活動の履行の前提として、施設の耐震化・免震化・制震化、不燃化、耐浪化、水防化、

液状化対策、長周期地震動対策、什器の固定・移動防止、ガラスの飛散防止等の安全対策を進めることが不可欠である。なお、天井や設備等については、耐震性を示す明確な基準等はないものの、東日本大震災においても少なからぬ被害が生じたことから、積極的な対策が求められる。

また、企業は、災害発生時における社員等の待機に備えて、備蓄場所等にも配慮し、3日分を目安とした備蓄に努める必要がある。

## ② 通信・電力等の確保に向けた対策

通信・電力等が途絶すれば、事業活動の継続は不可能であるといっても過言ではない。関連事業者には、国民生活への影響等も踏まえ、機能維持・早期復旧に向けた極めて迅速な対応が求められる。また、企業においては、災害に強い通信手段や自家発電等の予備電源等の確保に努めることが重要である。

### **【先進事例F】災害に強い通信手段等の確保**

- 通信ネットワークの途絶を想定し、主要拠点に衛星ネットワークを構築済。また、海外アクセスポイントを活用した電話会議システムを構築している。
- 社外からアクセス可能となる、リモートアクセスシステムを導入している。
- 本社、バックアップオフィスを含む主要拠点、役員、災害対策本部要員等に対し、衛星携帯電話、災害時優先携帯電話、タブレット型端末等を配備している。
- 自営無線や社内専用回線の設置、通信回線の多重化等に取り組んでいる。
- 全社員にスマートフォン等の携帯情報端末を配布し、社内回線として利用している。また、パケット通信網を用いた音声通話アプリケーションを導入している。
- 重要データ等のバックアップに関し、データセンターの活用、施設の地域分散(海外を含む)等を行っている。
- 小型の店舗等において、蓄電池の設置を進めている。

## (4) 最先端ICT技術の活用

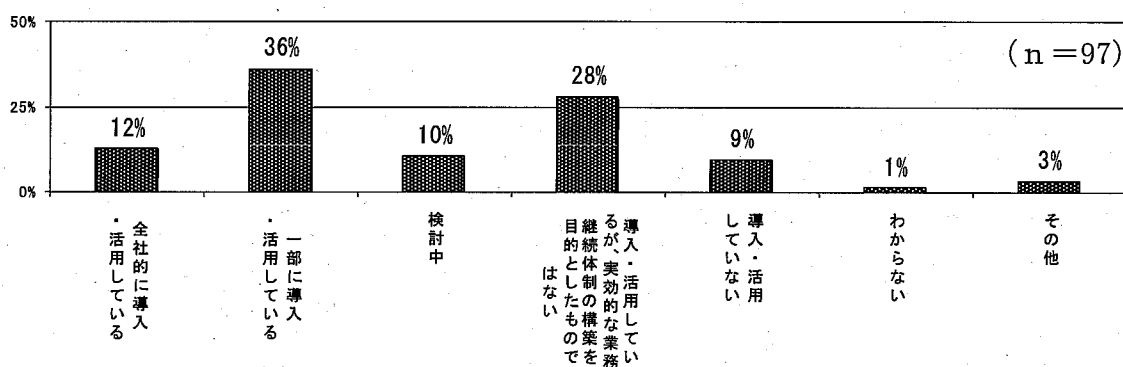
インターネットをはじめとするICTは社会インフラとして定着し、事業活動の基盤となっている。東日本大震災に際しても、FacebookやTwitterなどのSNS (Social Networking Services)をはじめ様々なICT技術が有効に機能した。くわえて、業務のペーパーレス化・テレワーク等については、自然災

害発生時のみならず、出勤率の低下がネックとなる新型インフルエンザ対策としても有効である。さらに、ICT/クラウドを活用した情報基盤の共有化やバックアップ体制の強化は、災害発生時の被害を軽減するとともに、事業活動の維持継続・早期復旧を容易にする。企業は、業務効率性や費用対効果の観点のみならず、事業活動の継続性強化の観点から、最先端ICT技術を活用することが重要である。

また、最先端の画像情報やセンサー技術等とICT解析技術を組み合わせた施設管理は、建築物の異常検知能力を高め、安全対策として有効である。くわえて、それらの技術等は、企業が保有・管理する施設等の被災状況の迅速かつ正確な確認やデータに基づく予防的・効率的な補修等の実施を容易にする。企業においては、安全対策の強化や施設等の効率的な維持・管理の観点からも、最先端ICT技術の積極的な活用を検討すべきである。

なお、上述のような最先端ICT技術の活用にあたっては、電源の確保や情報セキュリティの強化など、運用上の課題についてあらかじめ整理しておく必要がある。

【図表4】事業継続性の強化を目的とした、ペーパーレス化、テレワーク等の導入状況



【先進事例G】最先端ICT技術活用事例

- 安否確認システム、メールサービス、災害関連情報掲示板等に関し、クラウドサービスを活用している。
- 災害関連情報の共有化にあたり、Facebook、Twitter等のSNSを活用している。
- 災害後の業務支援の観点から、シンクライアントシステムを導入している。
- 地図情報を活用し、安否確認システムにおいて、社員の被災時点の所在地から

出社先(最寄りの事業所等)を割り当てるシステムを構築している。

- クラウド型の緊急情報共有システムを全グループ内の主要拠点に設置している。同システムを通じて、災害対策本部のメンバーや連絡先等を共有し、被災状況等の確認にも活用している。
- 自社が保有・管理する施設等の被災状況等を一括で管理するシステムを構築しており、従業員等は社外でも、携帯電話等を用いて被災に係る情報を登録することが可能である。
- 平時のコスト軽減や事業継続性強化の観点から、グループウェアにおいてSaaS (Software as a Service)型システムを活用している。

#### (5) 人材育成・意識啓発

災害発生時には、事業活動の早期復旧・事業継続に向けた、全社的な対応が求められる。経営層の関与の重要性については、先に述べたとおりであるが、現場においても、時々刻々と変化する状況において、迅速かつ的確な判断を行う人材が必要である。また、あらゆる災害に対してハード面から万全の対策を施すことは現実的ではなく、社員のリスクへの意識を高め、特定のリスクのみならず、リスク全般に強い、応用力のある人材を育成することが肝要である。

人材育成に際しては、平時からの訓練が最も重要である。しかし、ともすれば訓練が、形式的なものに留まっていることも多く、有事に求められる判断力や意思決定力の向上につながっていないとの意見も聞かれる。現場のリーダーの育成のためには、「できることを確認する」ではなく「自社の課題を発見し、対応力を強化する」観点からの実践的訓練の実施が必要である。くわえて、全社的な意識向上に向けて、経営層も含む全社横断的な、各種目的に応じた訓練(被災状況等を具体的にイメージした図上訓練等を含む)の実施が必要である。

#### 【先進事例H】現場力の向上に向けた取組み

- 実践的な訓練の実施を目的として、訓練当日まで、参加者に訓練内容を開示しない「ブラインド訓練」を実施している。
- 災害が発生した際、社員が被災して負傷することを想定し、避難訓練とあわせて、救護訓練も実施している。
- 外出時や在宅時の行動など、集合訓練で実施できない事項に関し、WEBによるシミュレーション訓練を実施している。



- 全従業員を対象とした e-learning 等による継続的な防災教育に取り組んでいる。
- 習熟度や職位等に応じた、レベル別の各種教育訓練プログラムを実施している。
- 東日本大震災の教訓等を風化させないため、復旧・復興に係る取組みを記録し、全社員が共有できるよう、社内イントラネット上に掲載している。
- 自職場における自然災害リスクに関し、メンバーが主体的に検討する「防災ミーティング」の実施を検討している。
- 携帯用の緊急連絡カードを複数の言語で作成し、社員と家族に配布している。
- 災害発生時等における個人の判断材料とするべく、自治体の定める地域防災計画と自社の定める防災計画の関連性を全社員にあらかじめ周知している。

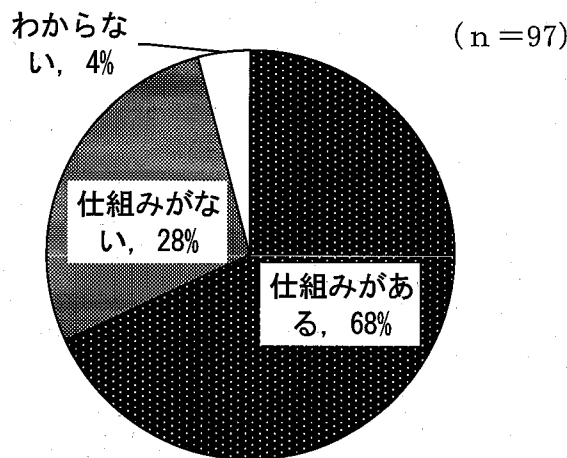
(6) 評価・見直し

事業活動の継続性強化にあたっては、機能する P D C A サイクルの構築に取り組む必要があり、評価やそれに基づく見直しを実施することが重要である。

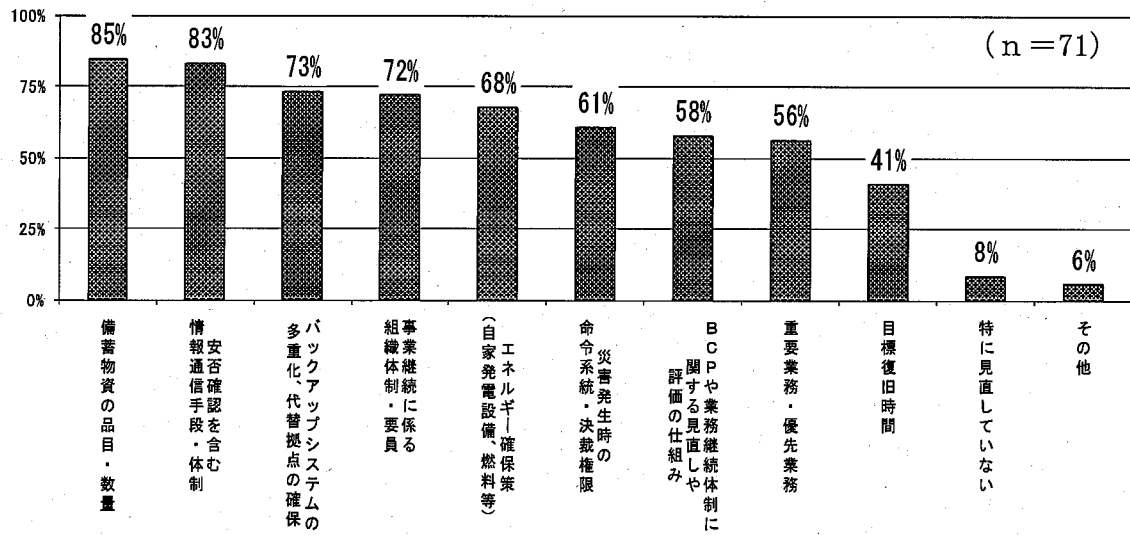
アンケート調査によれば、約 7 割の企業が事業継続体制や B C P の定期的な見直しを行っている。具体的には、東日本大震災の教訓を踏まえ、8 割以上の企業が備蓄物資の品目・数量や安否確認を含む情報通信手段・体制などの見直しを実施している。

一方、事業継続体制や B C P に係る評価については、概ね担当部署による自己評価にとどまっており、他者による客観的な評価体制は未確立である。企業においては、事業活動の継続性強化に向けた取組みを自己満足で終わらせないためにも、事業継続体制等に係る評価・見直しにあたり、外部機関の意見や国際規格等を参考にすることが有効である。

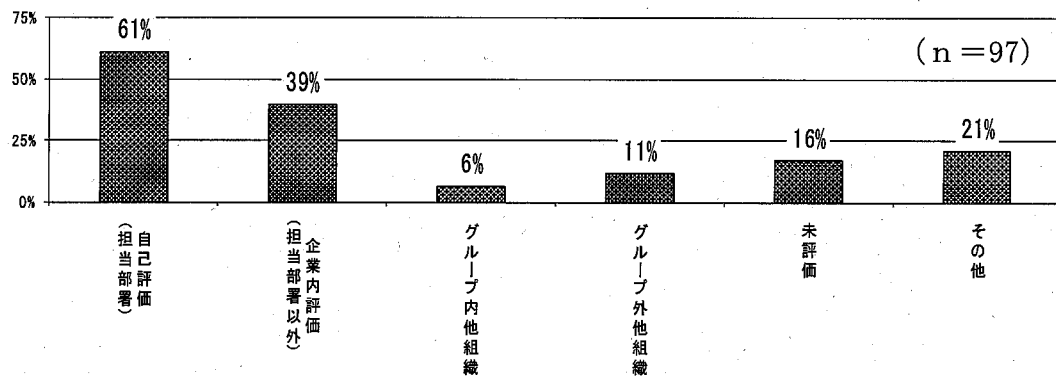
【図表 5 - 1】事業継続体制および B C P の定期的な見直し体制の有無



【図表5-2】東日本大震災を踏まえたBCPの見直し項目



【図表6】事業継続体制およびBCPに関する評価者

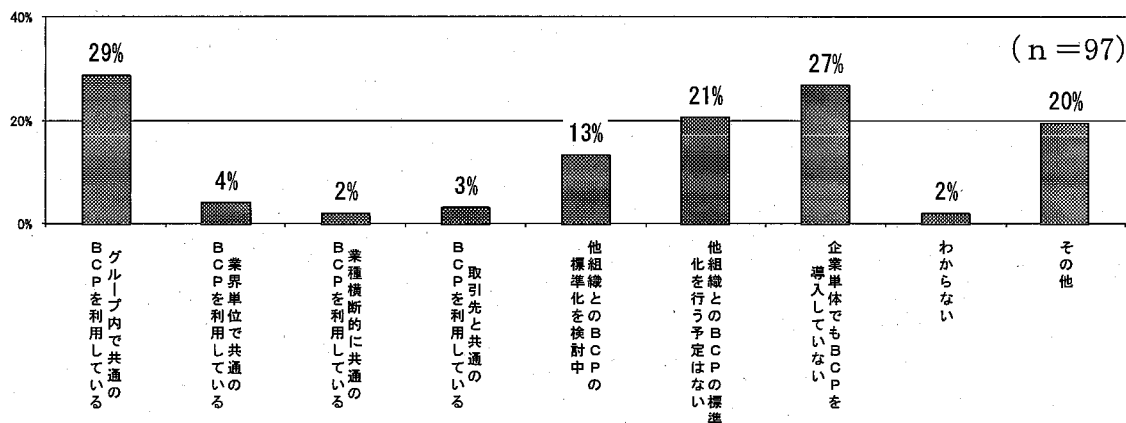


### 3. 組織の枠を超えた事業継続体制の構築

東日本大震災の例を見るまでもなく、広域な大規模自然災害に対しては、個々の企業単独の取組みだけでは限界があり、取引先等と連携した取組みが不可欠となっている。また、サプライチェーンをはじめ企業の事業活動は社会全体とグローバルかつ複雑につながっており、個別企業の脆弱性は社会の脆弱性につながりかねない。企業には、事業活動の継続性強化に向けて、自社の拠点間、業界内、取引先、行政など多様な組織との連携が求められる。

なお、組織間の連携に際しては、企業グループ全体、業界全体、ひいては経済社会の強靱性向上につながるような全体最適な取組みが望まれる。また、企業・グループや業種を超えた連携にあたっては、国際規格を共通言語として活用することも有効である。

【図表7】他組織とのBCP標準化の有無



#### (1) 企業内、グループ内の連携

企業においては、企業内およびグループ内での連携体制について、あらためて整理する必要がある。とりわけ、被災地との連絡が途絶し、被災状況等の確認が遅れば、事後の意思決定に重大な影響を与えかねないことから、平時から緊急時のコミュニケーション体制の確立に努める必要がある。

被災状況等を確認した後、全社的な事業継続に向けて、企業内ならびにグループ内の非被災拠点から被災拠点への物的・人的支援、被災拠点から代替拠点への移転等の対応が必要となる。その際、被災拠点のニーズ把握、通常の事業活動と支援活動を円滑に実施するためにも、グループ内での協力協定を含む、拠点間のバックアップ体制を構築することが有効であると考えられる。

### 【先進事例Ⅰ】企業内・グループ内の連携強化に向けた取組み

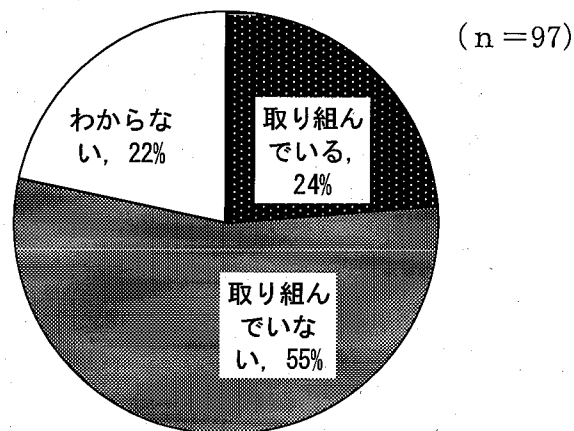
- 非被災拠点に災害対策本部を設置し、被災拠点に現地対策本部を設置することとしている。非被災拠点は支援要員の編成、物資の確保等を実施し、現地対策本部は道路網等を含む被災状況に係る情報提供を行うこととしている。
- 被災地域や拠点の被災状況に応じて、災害対策本部の設置場所を柔軟に変更できるような計画を策定している。
- 自社開発のシステムを用いた、被災拠点の工程進捗や部材納品情報等の照合により、不足する部材・量、必要な要員が把握できる仕組みを構築している。
- 重要業務に関し、東西への地域分散や複線化に取り組んでいる。
- 発災直後に自社の復旧対応チームと顧客の事業継続支援チームが立ち上がり、それぞれが収集・集約した情報を共有して対策を実施する体制を構築している。
- グループ会社間で本社機能の代替提供、拠点の相互運用を取り決めている。
- 国内グループ会社において、同一の安否確認システムを導入し、情報の一元管理に努めている。

### (2) 業界内の連携

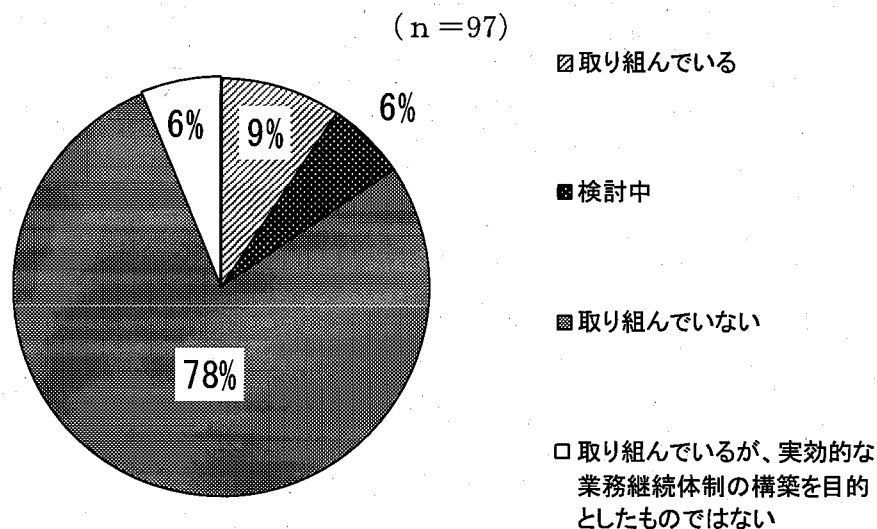
多くの企業で、自社・自グループ内の事業活動の継続性強化に向けた取組みが見られる一方、業界単位での連携については業種により対応が区々である。

アンケート調査においても、業界単位での災害発生時のバックアップ体制構築に取り組んでいる企業は3割弱であり、商品・サービス等の標準化・統一化に取り組んでいる企業は1割に満たないなど、事業活動の継続性強化に向けた業界内の連携は、十分に進んでいるとはいえない。

【図表 8-1】災害発生時における、業界単位でのバックアップ体制の構築



【図表 8-2】事業継続性強化を目的とした、商品・サービスの標準化



一方、東日本大震災に際して、一部の業種では企業・グループの枠を超えた同業他社との連携を推進し、事業活動の維持継続・早期復旧につなげた事例も見られた。あわせて、業界団体の主導によって、業界共通の事業継続に係るガイドラインが作成・共有・提示されている事例も見られる。

これらを参考に、業界団体には、平時における競争や商品・サービスの差別化などを踏まえながら、有事に際しての業界内での連携のあり方について、検討を進めることが重要である。具体的には、公開情報の見える化・共有化など、まずは平時における競争や差異化に影響のない範囲で取組みを進めることが考えられる。とりわけ、社会機能維持に係る業種においては、積極的な取組みが求められる。あわせて、既にガイドラインを策定している業界団体においては、東日本大震災の教訓等、環境の変化を踏まえた見直しが求められる。

【先進事例 J】業界内の連携強化に向けた取組み

- 品質設計が汎用化された商品に関し、同業他社による代替生産が可能であるため、業界内で緊急時の交換出荷やOEMを実施している。
- 災害発生時における代替生産拠点を確保するため、地方自治体が同業他社間の相互応援を支援するネットワークに参加している。

- 石油業界では、業界団体を中心に業界内の連携体制を構築し、災害発生時において、業界内の情報共有、行政からの要請への対応、施設の共同利用、輸送協力、被災地等への物資供給等を行うこととしている。
- 石油業界では、業界団体において、平時より災害時に共同利用する可能性がある施設をリスト化し、業界内で共有している。
- ガス業界では、工所用材料等に関し、業界内で仕様の統一に取り組んでいる。
- ガス業界では、業界団体の主導により、加盟事業者間で「相互支援協定」を締結し、製品・サービスの安定供給に懸念が生じた際の事業者間の応援態勢を構築している。
- 銀行業界では、業界団体が、有事の際、サービスの提供が失われる空白地域を確認するとともに、加盟企業の防災・減災対策の準備状況の確認を行っている。
- 銀行業界では、業界内の合同訓練を実施し、企業単体の訓練では得られない気づきを同業他社との比較等を通じて、得ることができている。
- 損害保険業界では、業界団体が、会員会社の顧客との契約データを一部共有している。くわえて、地震保険の支払いを迅速に履行するための処理計画を定め、災害発生時に合同対策本部を設置し、履行基準の統一、共同照会センターの設置等を行うこととしている。
- 複数の業界で、業界団体を通じて、業界内で復旧に必要な要員・資機材を相互に融通する体制を構築している。被災事業者は、業界団体に対し支援要請を行うこととしている。
- 複数の業界で、業界団体が、加盟事業者向けの事業継続に関するガイドラインを策定している。

**【参考】業界団体が策定した事業継続に係るガイドライン（例・順不同）**

- ☆ 建設BCPガイドライン（日本建設業団体連合会）
- ☆ 地域建設業における「災害時事業継続の手引き」（全国建設業協会）
- ☆ 新型インフルエンザ 事業継続計画モデル（石油連盟）
- ☆ 電機・電子・情報通信産業 BCP 策定・BCM 導入のポイント（JEITA／CIAJ）
- ☆ 自然災害時における物流業のBCP作成ガイドライン（日本物流団体連合会）
- ☆ 物流業における新型インフルエンザ対策ガイドライン（日本物流団体連合会）
- ☆ 中小トラック運送事業者のためのリスク対策ガイドブック（全日本トラック協会）
- ☆ 商社BCPガイドライン（日本貿易会）



- ☆ 百貨店のためのBCPガイドライン（日本百貨店協会）
- ☆ 震災対応にかかる業務継続計画に関するガイドライン（全国銀行協会）
- ☆ 会員の緊急時事業継続体制の整備に関するガイドライン（日本証券業協会）
- ☆ 不動産協会事業継続ガイドライン（不動産協会）
- ☆ 地震発生時の対応活動指針（日本ホテル協会）

＜記載事例＞ 建設BCPガイドライン<sup>16</sup>の構成（目次より抜粋）

○ 建設BCPの必要性と基本的考え方【基本編】

- ▽ 事業継続計画(BCP)の概要
- ▽ BCPが求められる背景
- ▽ 建設会社におけるBCP
- ▽ 建設業界としての取組み

○ 建設BCPの策定と取組みの内容【実践編】

- ▽ 方針
- ▽ 計画
  - ・ 検討対象とする災害の特定
  - ・ 影響度の評価  
(停止期間と対応力、重要業務、目標復旧時間)
  - ・ 重要業務が受ける被害の想定
  - ・ 重要な要素の抽出
  - ・ 事業継続計画の策定  
(安全確保と安否確認、指揮命令系統、重要拠点の機能確保、情報発信と情報共有、情報システムのバックアップ、協力会社との連携、インフラ復旧、施工中現場や竣工物件への対応)
  - ・ 事業継続と共に求められるもの  
(災害被害軽減、二次災害防止、地域との協調・地域貢献、共助)
- ▽ 実施及び運用
  - ・ 事業継続計画に従った対応の実施
  - ・ 文書の作成(計画書、マニュアル、チェックリスト)
  - ・ 財務手当て
  - ・ 計画が本当に機能するかの確認
  - ・ 災害時の経営判断の重要性
- ▽ 教育・訓練の実施
- ▽ 点検及び是正措置
- ▽ 経営層による見直し

○ 平時から準備すべきこと【参考】

<sup>16</sup> 日本建設業団体連合会「建設BCPガイドライン」(2006年11月)  
<http://www.nikkenren.com/archives/jfcc/publication/index9.html>

### (3) サプライチェーン等との連携

企業には、広範かつ複雑につながったサプライチェーンを構成する一員として、自らに課された機能を発揮することが求められており、サプライチェーン（業務委託先等を含む）との連携強化は重要な課題である。

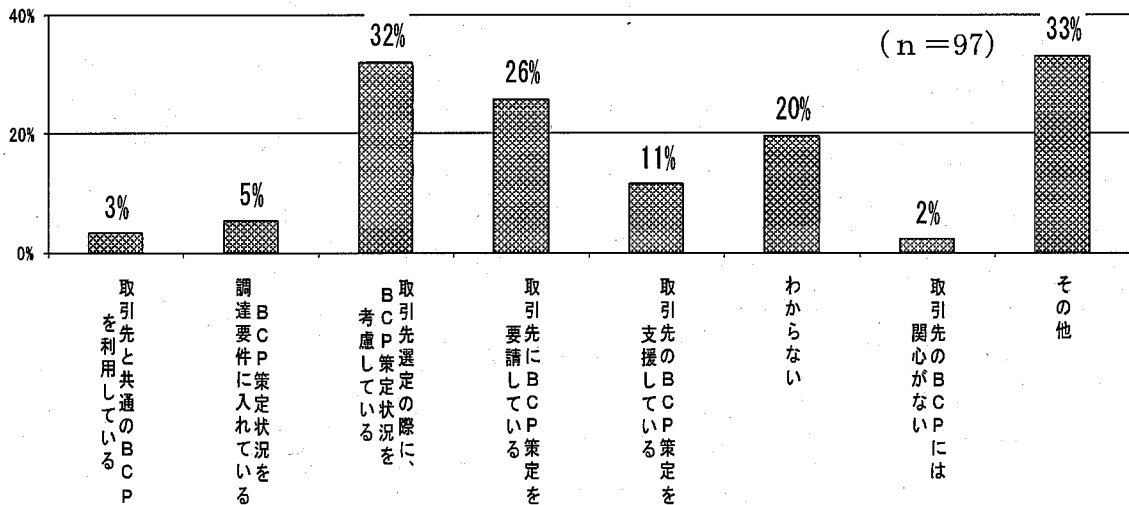
アンケート調査によれば、取引先と共通のBCPを利用している企業は3%、取引先にBCP策定を要請している企業は26%など、事業活動の継続性強化を目的とした、サプライチェーンとの連携は十分とは言えない。

また、災害発生時における優先供給や優先生産等に係る協定に関し、優先順位を決めておらず、その実効性に懸念を持つといった事例も報告されている。

一方、調達先のデータベース化、サプライヤーの見える化を通じた調達先の多様化、治工具や重機等の供給元との連携など、サプライチェーンとの連携強化に向けた取組み事例も聞かれる。

企業は、自らの業種・業態や企業規模等の特性を踏まえ、その社会的責任や存続の必要性を十分に認識し、サプライチェーンを維持・強化すべく、特に影響の大きい取引先等とのBCPの共有や災害時優先供給協定の締結など、平時より十分な連携を図ることが重要である。

【図表9】取引先のBCPに対する対応



#### 【先進事例K】サプライチェーンの連携強化に向けた取組み

○ 主要取引先に対し、災害発生時の生産体制維持・確立を要請するとともに、平時

- より共同で防災に係る勉強会などを開催し、連携強化を図っている。
- BCPの実効性向上に向けて、部品の供給元のみならず、治工具や重機、検査剤などの供給元とも連携して、災害時対応を図っている。
  - 1次、2次以降のサプライヤーリストやマップの作成による「見える化」を推進し、代替調達先の確保、調達先の多様化、調達品の在庫量の見直し等を実施している。
  - 調達先との緊急時連絡体制を整備するとともに、調達先の協力会社(2次、3次調達先)の情報をデータベースとして整備している。
  - 重要製品のサプライチェーンのうち、特に影響の大きい取引先に対し、一体となってBCPの策定やリスク低減対策を実施する予定である。
  - 取引先に対する事業継続マネジメントに関するアンケート調査を通じて、事業継続能力を評価するとともに、取引先の事業継続性強化を支援している。
  - BCPの実効性検証のため、サプライチェーンベースの机上訓練を実施している。
  - 取引先のBCP策定に向けた、情報交換会や勉強会を実施している。
  - 取引先に対して、衛星携帯電話の導入を推奨し、災害時に通信手段が途絶することがないような環境整備に取り組んでいる。
  - 取引先との間で、BCPコンセプト、被害想定、優先生産製品、支援・受援のルール等の共有化を図っている。
  - サプライチェーンを構成する複数の業界で、業界団体を中心とした連絡体制を構築し、業界を超えた連携による対策の実施、共通認識の醸成等に努めている。

#### (4) 地域等との連携

企業は、地域社会を構成する一員であることをあらためて認識し、災害発生時においても、地域社会への貢献を念頭に置いた取組みを行う必要がある。

東日本大震災に際し、協定の有無に関わらず、企業が社有施設等を被災者や被災事業者・自治体等に提供する事例も見られた。企業は、過去の教訓等を踏まえ、自治体との協定締結や防災に係る地域の協議会等への参画など、災害発生時における地域・自治体との連携強化に取り組んでおり、アンケート調査では約半数の企業が自治体等との災害時協定を締結している。

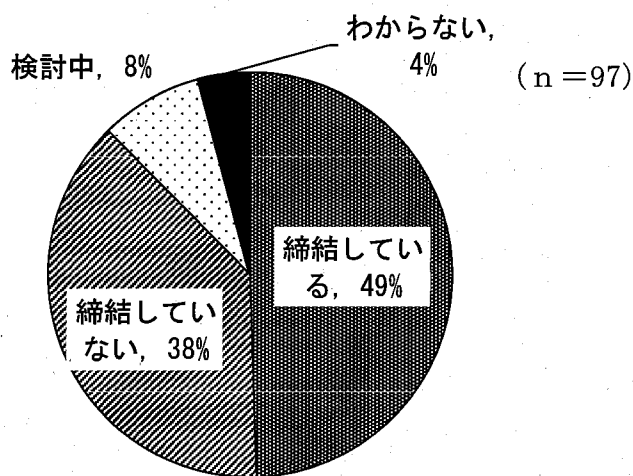
そのような取組みを一層強化すべく、平時より行政組織や地域住民等との対話を通じて、地域の強靱性向上に向けたDCP(地域継続計画・District Continuity Plan)策定など、地域全体での取組みに貢献すべきである。その際、災害発生時においても地域の機能を維持すべく、地域社会を構成する各主体の

役割を明確にしておくことが有効である。くわえて、災害に強いインフラ整備やエネルギー確保に向けた地域全体での取組みは、各主体の負担軽減の観点からも有効である。

なお、行政やインフラ事業者の事業継続に係る情報は、企業のBCPや国民生活の前提であり、平時より社会全体で共有することが重要である。海外では、インフラ事業者を中心とした業種を超えた訓練が実施されており<sup>17</sup>、実効的な事業継続体制の構築に向けて、わが国においても同様の取組みが望まれる。

また、官民の連携による取組みとして、内閣府、東京都を中心に、首都直下地震発生時の帰宅困難者対策に関する検討が進められている。一時滞在施設の確保や大規模訓練の実施など、地域特性に応じた帰宅困難者対策を検討することが必要である。

【図表 10】自治体との災害関連協定締結状況



【先進事例 L】地域・行政との連携強化に向けた取組み

- 自社が所在する駅周辺の企業等を中心に「防災隣組」を組成し、平時から関係者間の情報共有、地域への普及啓発等を行っている。災害発生時には、情報連絡本部を立ち上げ、災害関連情報の収集・提供に努めることとしている。
- 近隣地域の自治会と災害時協力協定を締結し、合同で訓練を実施している。

<sup>17</sup> 日本銀行 「海外における「ストリートワイド訓練」の概要」(2010年3月)  
[http://www.boj.or.jp/research/brp/ron\\_2010/ron1003c.htm/](http://www.boj.or.jp/research/brp/ron_2010/ron1003c.htm/)

- 社宅、寮、研修施設等の厚生施設を、地域の避難者向けに提供している。
- 本心が所在する自治体との間で、帰宅困難者に対する支援や津波避難場所の提供に関する協定を締結している。
- 災害発生時の地域の重要施設への円滑な商品・サービスの提供のため、業界団体と自治体との間で、当該施設等の情報共有に関する協定を締結している。
- 業界団体と自治体との間で、製品の優先提供に関する協定を締結している。
- 自社の従業員以外の帰宅困難者等に対する、一時滞在施設の提供に関する協定を締結している。
- 自治体が主催する帰宅困難者対策協議会に参加し、帰宅困難者対策のあり方や帰宅困難者受け入れ時の運用方法を協議している。

## IV. 行政に求められる取組み

企業の事業活動の継続性強化には、企業・経済界自らの取組みにくわえて、国民への普及啓発、社会機能の維持に向けた調整機能の発揮、社会インフラの強靱化、関係法令等の見直しなど、行政による経済社会の強靱性向上に向けた取組みが必要である。

あわせて、企業・経済界による取組みの実効性向上やさらなる推進に向けては、政府・自治体による支援が重要となる。

そのような認識のもと、本章では、企業の事業活動の継続性強化に資する、行政に求められる取組みを示す。

### 1. 経済社会の強靱化

#### (1) 社会の体制強化

##### ① 国民・社会全体の意識向上

災害が発生した際には、まずは、国民一人ひとりが自らの身の安全を確保する必要がある。防災・減災対策、特に災害発生直後の対応の基本は「自助」である。東日本大震災に際し、平時の防災教育が奏功して、津波による人的被害の軽減につながった事例もみられた。また、中央防災会議の試算によれば、南海トラフ巨大地震に際し、建物の耐震化や迅速な避難行動等により、死者数は最大5分の1程度まで軽減可能であることが示されている。

政府・自治体においては、国民の意識向上に向けて、企業、団体、地域など多様な主体と連携した国民運動の展開を図るとともに、国や地域が直面するリスクに関し、官民でコミュニケーションを行う場をより一層充実させていく必要がある。また、過去の災害を知見や経験を活かすべく、地域に伝わる教訓の伝承、年齢に依らない防災教育の拡充に努めるべきである。

地域においても、企業と同様に「平時にできないことは有事にもできない」という認識のもと、多くの国民が参画する実践的な訓練を実施すべきである。しかし、従来の訓練は、形式的かつ参加者は限定的であり、その実効性に懸念がある。国民全体に訓練の重要性を認識させるとともに、社会全体の強靱性を向上させるためにも、過去の災害が発生した日等を全国一斉の特別訓練日に制定するといった対応を検討すべきである。なお、訓練の実施にあたっては、首都直下地震対策協議会、南海トラフ巨大地震対策協議会、首都直下地震帰宅困難者等対策連絡調整会議等、多様な主体が参画する既存の組織を活用すべきである。



## ② 社会機能維持体制の構築

政府には、災害発生時において、物資の調整、被災者支援、法令等の例外的運用に係る窓口等に関し、行政組織や関係機関間の連絡・調整を行うことが求められる。東日本大震災に有効であった、被災者生活支援特別対策本部等を参考に、大規模災害発生時に省庁横断的な機能別対策本部を迅速に設置できるような体制を平時から構築すべきである。

また、燃料・エネルギー等は、その供給遅延が人的・物的・経済的被害にも多大な影響を及ぼしうるため、個別の企業・団体が優先順位を判断できるものではない。そうした状況を鑑み、政府の主導により、社会機能維持を目的とした、燃料・エネルギー等の優先供給体制をあらかじめ構築しておく必要がある。

政府・自治体は、経済活動や国民生活の前提となる、社会機能維持者との密な連携に努める必要がある。具体的には、電力、ガス、石油、通信、物流、燃料、金融・決済、公共交通機関等の基幹インフラや、医療、公共サービス、食料・医薬品等の製造・販売等を行う事業者との間で、災害に強い通信手段の確保など有事の連携体制の強化に努めるべきである。

なお、新型インフルエンザの発生時には欠勤率が4割と想定されており、企業は優先業務の絞り込みなど、その状況に応じた最大限の事業継続に努める。しかしながら、従業員の罹患等により、一時期、サービス水準が相当程度低下する懸念があることから、政府においてはその可能性について国民にあらかじめ周知しておくことが求められる。

## ③ 情報収集・分析・発信体制の強化

企業が事業活動を円滑に行うためには、被災情報、感染情報等の収集・把握が重要である。政府においては、総合防災情報システム等の既存のシステムを最大限に活用しつつ、被災情報等を迅速かつ一元的に提供するため、国と自治体の連携をより強化した「統合情報基盤」を整備すべきである。あわせて、テレビ等のマスメディアを活用した災害専用チャンネルの創設、SNSや携帯情報端末等を通じて個人が発信する情報等の活用など、官民の連携による災害実態のリアルタイムな把握に努めることが重要である。そのためにも、災害関連情報に関するデータ形式の標準化やフォーマット・インターフェースの統一化等に取り組むとともに、災害時に誰でも利用できるオープン・ソースのシステム構築に取り組むべきである。なお、誤情報の氾濫による混乱を回避するため、多重の事実確認ルールをあらかじめ策定しておくことも重要である。

また、円滑な災害対応や被災者支援等の観点から、共通番号制度の早期導入、医療情報化の推進、公共データの2次利用可能な形での提供（オープン・データ）の早期実施等が求められる。とりわけ、「オープン・データ」に関しては、防災・減災対策だけでなく、情報の利活用に伴う経済活性化も期待されるため、民間のノウハウやアイデアを活用した積極的な推進が求められる<sup>18</sup>。なお、「オープン・データ」の実施にあたっては、個人情報の保護に関する法律（略称：個人情報保護法）との関係について、あらかじめ整理しておく必要がある。その際、災害発生時の人命に関わる緊急事態において、二次被害拡大防止の観点から、個人情報保護法の適用対象やその範囲を必要最小限にとどめるなど、救助・救援活動を優先する特例措置等についても検討しておくことが重要である。

東日本大震災に際しては、特に海外への情報発信体制に課題が見られた。企業としても、可能な範囲で自らを取りまくステークホルダーへの正確な情報発信に努めるが、個別企業の取組みには限界がある。政府においては、市場における信用不安の回避や風評被害防止の観点からも、わが国社会全体の被災状況等を迅速かつ的確に発信するべく、災害発生時の情報発信体制について早急に検討すべきである。

なお、新型インフルエンザや新感染症の国内発生初期においても、感染拡大防止の観点から、その病原性などについて正しい情報を適時適切に収集・公表することが重要である。また、発生時に国民を無用に混乱させず、正しい行動へ導くためにも、平時からの予防的対策として、新型インフルエンザや新感染症の予防およびまん延の防止に関する情報を提供することが重要である。

#### ④ 行政組織の事業継続性強化

行政組織においては、災害発生時に求められる責務を十分に果たすためにも、政府、とりわけ内閣府防災担当の主導により、各府省や地方自治体の事業継続性の強化およびBCPの実効性向上に向けて取り組むべきである。とりわけ、各府省のBCPに整合性がないことを指摘されていることから、立法機関・司法機関を含めた国家機関全体のBCP策定は急務である。

また、政府・自治体は、国家機関全体のBCP策定にあわせて、その実効性向上を目的とした、優先業務の絞り込み、バックアップ体制の構築、災害に強い通信手段等の確保、クラウドサービスの利活用、業務のペーパーレス化やテレワークの推進、府省間、国と地方、自治体間の連携強化に取り組む必要がある。

---

<sup>18</sup> 経団連 「情報通信技術の利活用による経済再生を目指して」（2013年1月）  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/009.html>

る。自治体間の連携強化にあたっては、特に広域被害を想定した、遠隔地間での相互受援協定締結等も有効である<sup>19</sup>。

#### ⑤ 海外在留邦人の確実な保護に向けた取組み

新型インフルエンザや新感染症は海外で発生する可能性が高いとされており、政府においては、WHO（世界保健機関・World Health Organization）はもとより事前に現地民間企業と政府の幅広いネットワークを構築することなどを通じ、現地の情報を正確かつ迅速に収集し、海外発生時に発生国に居住している邦人の保護を確実かつ速やかに実施できる体制を整備しなければならない。さらに、行政においては、チャーター機の手配を含む速やかな帰国支援策の実施や、まん延時に帰国者の混乱を招きかねない水際対策（停留施設の確保等）に万全を期すことが重要である。また、現地における医療受診体制の確保、抗インフルエンザ薬（タミフル等）の在外公館における備蓄を進める必要がある。なお、上述の対策は、海外でテロや暴動等が発生した際にも有効であると考えられるため、国民の安全・安心向上の観点からも、積極的に取り組むべきである。

#### ⑥ ワクチン製造・接種体制の整備、抗インフルエンザ薬の備蓄推進

新型インフルエンザ発生時には、国民への迅速なワクチン提供が重要である。政府においては、プレパンデミックワクチンの有効性・安全性に関する臨床研究を進めるとともに、現在進められているプレパンデミックワクチンの原液の製造・備蓄の継続的な実施が求められる。また、細胞培養法<sup>20</sup>による新しいワクチンの製造方法等の研究開発を進めることが重要である。くわえて、製造後にワクチンを速やかに国民へ提供するための流通体制の整備が必要である。

さらに、多くの国民が集団接種を行うための医師や接種場所を確保するなど、全国民へのワクチン接種を円滑に行う体制を構築しなければならない。あわせて、社会機能維持の観点から、新型インフルエンザ等対策特別措置法における登録事業者の予防接種に係る体制を早期に確立すべきである。

新型インフルエンザ発生時には抗インフルエンザ薬を感染者へ投与し、さらに濃厚接触者への予防投与を行うことで、感染拡大を抑えることが期待できる。そのため、重要な感染防止策の一つとして、国や自治体等が、タミフル等の抗インフルエンザ薬の備蓄や流通体制を確立することが求められる。

<sup>19</sup> 東日本大震災では、関西広域連合の「カウンターパート方式（域内の府県と被災県を紐づけて支援を行う方式）」による支援が見られた。

<sup>20</sup> 現在の鶏卵培養法では1年半～2年を要する全国民分の新型インフルエンザ生産期間を約半年に短縮することができる。

## (2) 社会インフラの強靱化

主要幹線道路におけるトンネル崩落事故が発生するなど、社会インフラの耐用年数経過により、今後、老朽化対策の重要性がますます高まってくる。とりわけ、企業の事業継続の前提となる道路、トンネル、橋梁、港湾、空港、堤防等の重要な社会インフラについては、強靱化・老朽化対策が急務である。第二次安倍政権では、主要政策の一つとして「国土強靱化」の推進が掲げられ、国土強靱化担当大臣の新設や「国土強靱化基本法案」の策定など、政策の実現に向けて着手している。政府においては、わが国の厳しい財政状況を十分に勘案し、優先順位をつけた上で、社会インフラの更新、メンテナンス、改修等に取り組むべきである。なお、国内全域に張り巡らされた道路交通網は情報通信基盤としても有用であり、更新・改修等に際しては、災害に強い通信手段の確保の観点を含めた対応が求められる。

また、二次被害拡大防止、災害弱者の安全確保の観点から、学校等の教育施設、病院等の医療施設、保育・養護・福祉施設などの公共性の高い建築物の耐震化・不燃化等の対策が急務である。なお、民間が施設を保有・管理する場合には、対策費用に係る公費補助等のインセンティブ措置が求められる。

さらに、災害発生時における社会インフラや公共建築物等の機能維持・早期復旧に向けて、平時より、要員、資機材、燃料・エネルギー等の確保に努めることが重要である。あわせて、社会インフラや公共建築物等の効率的な維持・管理に向けて、画像情報やセンサー技術等のICT技術の利活用による予防的な補修や安全確認等を行うことが重要である。

2012年7月に開催された世界防災閣僚会議 in 東北においては、あらゆる政策や取組みに防災の観点を盛り込む「防災の主流化」が示された<sup>21</sup>。わが国は多くの災害リスクを抱えており、防災の主流化ならびに都市競争力の向上の観点からも、自立・分散型電源の設置やスマート・コミュニティの実現など、災害に強いまちづくりを推進することが求められる。その際、オープン・データの推進や官民の対話の充実を図り、都市計画やまちづくりのデザイン等、企画から運用・管理に至るあらゆるプロセスへの民間の一貫した関与、あるいはアイデアやノウハウの提供・活用など、民間活力を積極的に活用すべきである。

<sup>21</sup> 外務省 世界防災閣僚会議 in 東北 (2012年7月)

[http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/bousai\\_hilv\\_2012/index.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/bousai_hilv_2012/index.html)

### (3) 経済社会の強靱化に資する法整備

大規模自然災害発生時において、社会全体として円滑な災害対応を行うために、平時より「自助」、「共助」、「公助」の役割分担を明確にしておく必要がある。とりわけ、わが国経済社会への甚大な被害が懸念される、首都直下地震、南海トラフ巨大地震に対しては、特別措置法の制定により、社会全体での取り組みを推進することが急務である。

また、災害発生時には、発災直後から事業継続の障害となる規制等の一時的な緩和や弾力的な運用が求められる。過去の災害時における適用事例等を平時からリスト化し、上記の特別措置法等において即時発動が可能となるような体制・仕組みを整備すべきである。あわせて、企業が事業継続に向けた取り組みに専念するため、平時の法定報告事項等に関し、様式や報告内容の簡素化、代替様式の利用許可、報告義務の免除、報告期限に係る猶予期間の設定等をあらかじめ検討しておくことが望ましい。くわえて、特に業界内での連携による円滑な事業継続を図るべく、災害発生時の連携と私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（通称：独占禁止法）との関係等についても、あらかじめ整理しておく必要がある。

さらに、災害対策基本法の見直しに際し、災害発生時における最低限の社会機能維持を図るべく、時代環境に即した指定公共機関の見直しを行うべきである。とりわけ、武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律（通称：国民保護法）に定める指定公共機関との整合性の確保、公共性の高い情報関連事業者の指定公共機関としての指定などの対応が必要である。あわせて、新型インフルエンザ等対策特別措置法における登録事業者等を参考にした、準指定公共機関の指定なども検討すべきである。

首都圏を中心とした帰宅困難者対策に関しては、基礎自治体と企業等との間で一時滞在施設の提供等に係る協定の締結が進められている。一方、基礎自治体によって協定内容が異なり、帰宅困難者への支援内容等に格差が生じることも懸念される。企業に過剰な負担を強いることがないよう、善管注意義務に基づく免責措置等、政府や都道府県の主導により、帰宅困難者対策に係る支援内容や協定内容等を整合化すべきである。

なお、企業の事業活動の継続性強化に資する各種法規制の緩和に向けた要望につき、別紙1としてとりまとめている。同要望は、2012年3月の提言の要望事項<sup>22</sup>を基本に、アンケート調査等を踏まえて必要な修正を行ったものである。

<sup>22</sup> 経団連 「災害時における各種法規制等に係る主な要望事項」（2012年3月）  
[http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/013\\_besshi2.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/013_besshi2.pdf)

## 2. 企業・経済界の取組みに対する支援

企業の事業継続に関して、内閣府を中心として、様々なガイドラインが策定・公表されている。しかし、それらの多くは難解であり、さらなる普及・促進にあたっては、図表・イメージ等を用いて情報の視覚化を図ることや平易な解説を付したパンフレット等を作成するなど、誰もが容易に理解できるような工夫が必要である。

先に述べたとおり、内閣府・事業継続ガイドラインは、2012年度内の改定に向けた作業が進められている。多くの企業が同ガイドラインを参考としていることを踏まえ、改定にあたっては、企業の事業継続性のさらなる強化に資する内容とすべきである。具体的には、津波対策等の東日本大震災を踏まえた改定やISO等の国際規格との整合性を図るべきなど、時代環境に即した見直しが必要である。くわえて、現行のガイドラインは、地震のみを対象としたBCP策定が目的となっている。そこで、ガイドラインの見直しにあたっては、まず企業の抱える多様なリスクを対象とすべきである。その上で、企業の事業継続性のさらなる強化に向けて、全体最適の観点によるリスク対応方針の整理、リスク対応方針やBCPと経営戦略等との整合性の確保、定期的な評価・見直し等を通じたPDCAサイクルの構築などの観点も考慮し、単なる「計画策定」にとどまらない、「マネジメント」の観点による取組みを促す内容とすることが求められる。

また、災害に強い経済社会の構築、経済活性化の観点から、企業の取組みに係る税制上の特例措置を講じるべきである<sup>23</sup>。

さらに、経済社会の強靱性向上のため、中小企業におけるBCP強化に向けた施策を充実する必要がある。政府・自治体においては、中小企業を対象とした簡易な事業継続マニュアルの策定、行政の防災担当者による中小企業のBCP策定支援、事業活動の継続性強化に向けた取組み（クラウドサービス導入や人材育成を含む）に係る助成金の交付、事業活動の継続性強化を目的とした融資への利子補給制度などの対応が求められる。

くわえて、政府・自治体においては、官民連携による社会全体の強靱性向上の観点から、行政組織が保有するバックアップ施設を災害発生時に企業等へ一部開放することを検討すべきである。

なお、アンケート調査等に基づく、企業の事業活動の継続性強化の観点から期待するインセンティブに関しては、別紙2としてとりまとめている。

---

<sup>23</sup> 経団連 「平成25年度税制改正要望に関する提言」(2012年10月)  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/069.html>

## V. 今後の方向性

事業活動の継続性強化に向けた取組みにはただ一つの正解はないとも言える。企業は、試行錯誤を繰り返しながら、自らをとりまく環境変化を敏感に捉え、その影響を適切に分析・把握して、全体最適の観点から、個々のリスクへの対策を改善・向上していく必要がある。つまり、企業においては、局所的・単発的な「BCP」の策定にとどまらない、包括的・持続的な「BCM(事業継続マネジメント・Business Continuity Management)」への意識転換が求められている。

とりわけ、組織間の連携は緒に就いたばかりであり、企業における取組みの深化・発展が望まれる。自業種の特性や社会的な位置づけ等を踏まえ、個別企業の枠を超えた、業界内あるいは業界横断的な連携を強化していくことが重要である。本提言がそうした取組みの一助となれば幸いである。

企業・経済界は、事業活動の継続性強化に向けた取組みが単なるコストではなく、企業価値の向上や国際競争力の強化につながる将来への有効な投資であることをあらためて認識し、中長期の計画を策定するなどして、継続的に防災・減災を中心としたリスク対策を推進していく。

わが国は、自然災害多発国であると同時に災害対策先進国でもあり、多くの災害に対応してきた豊富な経験を有している。社会の強靱性向上は、世界共通の課題である。わが国は、過去の経験をもとに、インフラ輸出や技術・ノウハウの共有等を図ることで、国際社会での防災・減災の取組みに貢献していかなければならない。2015年には、わが国で第3回国連防災世界会議が開催される<sup>24</sup>。そのような機会を通じて、官民が一体となってわが国の取組みや知見を発信し、国際社会の強靱性向上に向けてイニシアティブを発揮することが求められる。それらの取組みは、わが国社会および企業の強靱性を広く世界に示し、国際的なプレゼンスの向上につながるものである。

経団連は、「行動する経団連」として、わが国経済社会のさらなる強靱性向上に向けて、企業・団体等の取組みをリード・支援するとともに、本提言で示した各種施策の実現に向けて取り組んでいく。

以上

<sup>24</sup> 外務省プレスリリースより (2012年12月)

[http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/24/12/1225\\_01.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/24/12/1225_01.html)



＜事業活動の継続性強化の観点による、各種法規制等に係る要望＞

2012年3月提言 要望事項数 (A)	うち対応済	新規要望事項数 (B)	計 (A+B)

番号	要望事項	関係法令	要望区分
2012-1	<p>○ タンクローリーに係る規制の緩和(車両関連)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高速道路における緊急車両の扱いに係る最寄警察署への申請・認可手続きについての規制緩和、迅速化。</li> <li>・ タンクローリーの長期間応援における蔵置場所の移転手続きの除外など(応援地区に車庫の無い輸送会社での対応困難の軽減)。</li> <li>・ タンクローリーへの積載品名の表示義務の一時除外など(給油を強要する一般車の追尾による危険の回避)。</li> <li>・ 営業区域外での活動(配送)、点呼業務の緩和。</li> </ul>	災害対策基本法 消防法 危険物の規制に関 わる政令 貨物自動車運送 事業法	継続
2012-2	<p>○ タンクローリーに係る規制の緩和(消防関連)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 燃料等のライフライン物資の輸送に際し、消防法等により、積載量が規制されており、輸送業務および事業継続で支障となった。これを回避するためには一時的な規制緩和が必要。</li> </ul>	消防法 危険物の規制に関 わる政令	継続
2012-3	<p>○ タンクローリーの通行規制の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 石油ローリー車の災害時優先車両としての無条件指定。 (無条件が難しい場合は、緊急通行証の手続き簡素化)</li> <li>・ 水底・長大トンネル規制(石油積載車両の通行規制)解除の検討。</li> <li>・ 大型車通行禁止時間の緩和。</li> <li>・ 大型車重量規制の緩和。</li> </ul>	災害対策基本法 道路法 道路交通法	継続
	<p>○ 危険物積載車両に関する規制の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動車排出ガス規制の緩和。</li> <li>・ 水底・長大トンネル規制の緩和。</li> </ul>	自動車 Nox・PM 法 道路法	追加
2012-4	<p>○ タンクローリーの応援投入にかかる規制の緩和</p> <p>移動タンク貯蔵所の規制事務に係る手続及び設置許可申請などについて、東日本大震災に際しては規制が緩和されて通常の常置場所から応援先への転出入の手続きが簡略化された。今後はさらに以下の対応が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移動車輛の申請報告に係る報告事項の簡素化(必要最小限とする)。</li> <li>・ 応援車転出先への二次応援車輛に関する申請手続き等の統一化。</li> <li>・ 自治体ごとの申請手続き等の統一化。</li> </ul>	消防法	継続
2012-5 (対応済)	<p>○ 「緊急通行車両確認証明書」「緊急車両通行標章」の円滑な発行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平常時から、「証明書発行のしくみや手順」「事前の社名エントリー制」「被災地へ向かう通行情報の提供」等に係る制度の創設が必要。</li> </ul>	警察庁 通達「大規模災害に伴う交通規制実施要領の制定について」 (2012年3月)	—



2012-6	<p>○ 緊急車両に関する規制の緩和</p> <p>激甚災害発生時に各民間団体が被災地支援の為に支援物資・機材・人員等を輸送する際、災害時優先道路の使用に関して、以下を要望。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貨物自動車以外の「乗用車(例:マイクロバス等)」への規制緩和。</li> <li>・ 食料品・生活用品以外の「災害復旧貨物(例:発電機など)」などへの規制緩和。</li> <li>・ 原則として、災害発生後24時間以内の災害時優先道路の使用許可に係る通達。</li> </ul>	災害対策基本法	継続
2012-7	<p>○ ディーゼル車規制の一時的緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東日本大震災に際し、8都府県(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、大阪府及び兵庫県)の一部の地域外からの流入車を含め排出基準に適合しない自動車の走行を禁止する独自の制度により当初は通行が禁止された。後に規制が緩和され、未対策車両の応援車の該当地区通り抜けが可能となったが、今後、下記の対応が必要。</li> <li>・ 規制地区内が被災した場合の未対策車の応援車派遣に係る法整備。</li> <li>・ 都府県の災害時運用等の簡素化や統一化(東京都では通行する車両リスト提示が求められた)。</li> </ul>	自動車Nox・PM法等	継続
2012-8	<p>○ 道路規制の緩和(対象車両)</p> <p>首都直下地震発生時には緊急交通路が敷かれ、環状7号線以内へは車両は勿論、バイク、自転車も交通規制の対象になるが、企業の事業継続のためには緊急人員の招集が不可欠であり、以下の対応を要望。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急車両の優先順位をつけ(例 1.救急関係、2.医療関係、3.支援物資関係等)復旧に必要な企業を事前登録し、車両通行を可能とする措置。</li> <li>・ 事業継続に必要な緊急対応要員を招集する為の自転車及びバイクの通行を可能とする措置。</li> </ul>	災害対策基本法	継続
2012-9	<p>○ 自動車検査登録制度(車検)の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被災地外からの応援車両につき、車検期限の一時的延長などの弾力運用が必要(車検取得のための応援中断による供給力ダウンを回避)。</li> </ul>	道路運送車両法	継続
2012-10	<p>○ 道路使用許可証の申請手続きの簡素化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鉄道施設や工場等の災害復旧工事に際して、クレーン車や高所作業車等の使用許可が必要だが、申請して許可を得られるまで時間を要するため、この手続きの簡素化が必要。</li> </ul>	道路交通法	継続
2012-11	<p>○ ジェット燃料給油車両(レフューラー)の緊急支援登録に関する法整備・規制緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ジェット燃料給油車両(レフューラー)は、通常公道を走行できない。これについて、緊急支援車両として登録、通行ができれば、臨時設置のヘリポート等の航空燃料供給が可能であり、手続きのルール化や一時的な規制緩和が必要。</li> </ul>	道路運送車両法	継続
2012-12	<p>○ ジェット燃料給油車両(レフューラー)移管時の登録申請の承認手続きの迅速化</p>	消防法	継続

2012-13	○ 航空燃料等に関する規制の緩和 ・ タンクローリーからジェット燃料給油車輛(レフューラー)への直接荷卸に係る一時的な規制緩和。 ・ タンクローリー、ジェット燃料給油車輛(レフューラー)の指定場所以外での駐車に係る一時的な規制緩和。 ・ 米軍仕様の仮設タンク(ラバー製)の使用に係る一時的な規制緩和。	消防法 危険物の規制に関する政令	継続
2012-14	○ 海上油濁規制の一時的緩和 ・ 東日本大震災では、被災した製油所近辺で船体に油が付着した船の出航が制限された。一時的な制限緩和の対応が必要。	海洋汚染防止法	継続
2012-15	○ 輸入船の入港回数制限の緩和 ・ 現状は年間 12 回までとされているが、災害により製油能力が低下した場合、輸入による供給能力の向上が必要。	ソーラス条約 (SOLAS条約)	継続
2012-16	○ 外航船等を内航船臨時投入認定手続きの簡素化	内航海運業法	継続
2012-17	○ 沿海船の航行区域の緩和(現状は 20 マイル以内)	船舶安全法	継続
2012-18	○ 被災 SS の早期再開に向けた規制の緩和 ・ 被災 SS で仮設営業等により早期に営業を再開させる為に障害となる消防法の一時規制緩和。	消防法	継続
2012-19	○ 緊急時における許可申請に係る規制の緩和 ・ 配管漏洩の補修に関わる消防への工事申請・許可の簡略化。 ・ 油槽所の再開許可における消防署の迅速な対応(休日対応等)。 ・ 基地の健全性の確認における緩和措置(例、耐圧性能の割愛による気密性能の確認のみでの運用再開など)。	消防法 危険物施設に関わる法制	継続
2012-20	○ タンク損傷時の製品出荷に係る規制の緩和 ・ 地震でタンクのインナーフロートが損傷すると出荷不可となるが、供給逼迫時には一時的な制限緩和による対応が望まれる。今般の震災に際しては規制緩和により出荷可能となったが、あらかじめ手続きやルールを設定しておくことが必要。	大気汚染防止法	継続
2012-21	○ 燃料備蓄に関する規制の緩和 ・ 発災後の停電等に備えた自家発電設備の設置に伴う備蓄燃料の確保を可能とするべきである。	消防法 危険物の規制に関する政令	継続
	○ 危険物の保管に係る規制の緩和 ・ 消防法第2条、高圧ガス保安法第2条で規定される危険物および高圧ガス(第7類物品)は、倉庫業法で定める「危険品倉庫」での保管が必要であり、一般貨物との混蔵は認められていないが、災害時に使用する物資については、品目・数量・保管環境等に一定の制限を設けた上で、1類倉庫等他の倉庫でも保管が可能となるよう弾力的な運用が必要。	消防法 高圧ガス保安法 倉庫業法	追加
2012-22	○ 代替品の使用、代替品の生産に際しての規制の緩和 ・ 被災した同業他社に代わって、代替生産をする際、工場での高圧ガスや圧力容器の定期検査義務が支障となった。災害発生時における代替品の使用や生産に関して、一時的な規制緩和が必要。	高圧ガス保安法等	継続

2012-23	<p>○ 商品表示に係る規制の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ラベル工場が被災し、ラベルの供給不可により製品化できないケースが発生。飲料水等の生活必需品に限っては、ラベルなしでの出荷を可能とする措置が必要。</li> <li>・ サプライチェーンの寸断などにより、通常の具材が一つでも欠けた加工食品(カップ麺など)は、通常のまま出荷すれば、JAS 法違反となり販売できない。国民の食を提供する食品業界は、JAS 法、食品衛生法、景品表示法で縛られており、災害対応力向上のための措置が必要。</li> </ul>	JAS 法 食品衛生法 景品表示法	継続
2012-24	<p>○ 製品融通の為の揮発油等の品質の確保に関する法律(品確法)の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時において系列を超えた共通運用を促すため、中間留分等における品確法上の運用緩和(クマリン未添加等)について、一時的な制限緩和の対応が必要。</li> </ul>	揮発油等の品質の確保等に関する法律	継続
2012-25	<p>○ 大手売り等の一体的な運営に向けた法規制の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各社間の情報共有、油槽所・空港在庫の共同利用、災害時対応に関する業界団体における協議等に対する独占禁止法の運用の緩和。</li> </ul>	私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律(独占禁止法)	継続
2012-26	<p>○ 多様な電源確保の観点からの自立・分散型発電(ガスコージェネシテム等)の推進に向けた規制の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 熱供給事業の許可を受けている者が敷設する地域冷暖房施設については、公共性の観点から、原則として道路占用が許可される。一方、熱供給事業者以外の者が敷設する施設については、道路管理者の判断により占用許可が必要であり、許可に至らない事例も見られる。例えば、東京都都市計画地域冷暖房として都市計画決定されている地域冷暖房施設については、事業者の業態に関わらず、公益性の観点から、「原則として」道路占用を許可するなど、運用面での改善が望まれる。</li> </ul>	道路法 自治体の条例	継続
	<p>○ コージェネレーション設備にかかる専用線での連系接続の許可</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存施設と設備規模が異なる場合や需要家が異なる場合等において、保安上の支障がないこと等の一定の要件を満たした場合はコージェネレーション設備専用の引込線を別途敷設することを可能とすべきである。</li> </ul>	電気事業法	追加
	<p>○ コージェネレーション施設に係る他地域への熱供給の許可</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保安上の支障がないこと等の一定の要件を満たした場合は、その供給区域に係る熱供給施設を使用してその供給区域外の地域において、「熱の特定供給」として、特定の需要に応じ、熱供給を行うことを認めるべきである。</li> </ul>	熱供給事業法	追加
2012-27	<p>○ 私設電線の道路横断の許可</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 停電時に非常用発電機等で発電した電気を道路をまたいだ別敷地の建物(非常用発電なし)に配電するためには、私設電線の道路横断(占用)が必要。</li> </ul>	道路法	継続
2012-28	<p>○ 労働法制の弾力的運用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時における事業継続に向けては、弾力的な労働時間管理、勤務体制の確保が不可欠。</li> </ul>	労働基準法 等	継続
	<p>○ 災害等の有事における残業限度時間規制の緩和</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 残業限度時間超過を規定する第 36 条において、残業限度時間超過の認められる「特別な事情」として「災害等の有事」を規定すべきである。</li> </ul>	労働基準法	追加

2012-29	○ 災害時における自動車運転手の勤務時間に係る規制の弾力的運用	労働基準法 道路運送法 貨物自動車運送 事業法	継続
2012-30	○ 災害対応に伴う長時間労働に係る規制の緩和 ・ 所定時間外労働は特別条項で定めている時間までは延長が可能であるが、その回数に制限(年6回以下)がある。災害時における事業活動の維持継続・早期復旧に向けて、これを緩和できる仕組みが必要。	労働基準法	継続
2012-31	○ 労働者への安全配慮義務違反への配慮に向けた法整備 ・ 地震後、余震で壊れそうな建屋で事業を継続した場合、平時と同様に労働安全衛生法が適用されれば、労働者への安全配慮義務違反などの問題が生じる。経営者責任軽減についての一定の配慮が必要。	労働安全衛生法	継続
2012-32	○ 有資格者による業務制限に係る規制の一時的緩和 ・ 有資格者が被災して業務を遂行できない場合、該当資格に相当する実務経験等を有する場合に限り、代行者による業務遂行を認めることが必要。	貨物自動車運送 事業法 消防法 警備業法 等	継続
2012-33 (対応済)	○ 防災力強化に関する規制の緩和 ・ 非常用電源の設置や防災備蓄倉庫の整備など防災対応力強化に資する取組みの容積率からの免除措置が望まれる。 ・ 居住者用(ビル:自用の防災倉庫)の防災倉庫について、容積対象外とする。 ・ 非常用発電機室・オイルタンクについて、容積対象外とする。	「建築基準法施行 令の一部を改正す る政令」 (2012年9月)	—
2012-34	○ 民間事業者による行政情報の有効な利活用に向けた規制の緩和 ・ 生命保険会社が被災した加入者の代理人として、診断書の代替として保険者に対し診療報酬明細書の開示請求を行う際、手続きの簡素化等による柔軟な対応が必要。 ・ 避難所や被災者の所在・安否に係る情報などをICTの利用により効率的に共有するためには法の弾力的運用が必要。	個人情報保護法 等	継続
	○ 有事における行政が保有する個人情報の開示に向けた法整備 ・ 東日本大震災に際し、被災者の所在が分からず、物資配達に大変苦慮した。円滑な事業継続の観点から、有事における個人情報保護法の一時的緩和など、行政が保有する避難者の情報を開示すべきである。	個人情報保護法	追加
2013-1	○ 危険物取扱に関する規制の弾力的運用 ・ 自動車等への給油に際し、メーター付きの給油口が必要となるが、ドラム缶等で保管するガソリンを給油できるよう、災害時の弾力的運用が必要。	消防法 計量法	新規
2013-2	○ 危険物輸送、移送、備蓄貯蔵に係る規制の緩和 ・ 発電機の燃料等に関し、法令等に適した運搬車両や許可を得た車両でなければならない。災害時の迅速な手配を可能とすべく、緩和措置が必要。 ・ 燃料の備蓄についても、用途に応じて許可が得られないケースもあり、倉庫のキャパシティに応じて備蓄を目的とした保管の許可が必要。	危険物取扱に関 する法令等	新規

2013-3	○ 特殊コンクリートに関する規制の緩和 ・ 生コンクリートのうち、高強度や高流動の特殊なコンクリートの品質は建築基準法第37条の2に定める国土交通大臣認定に従うこととなる。当該認定においては、特殊なコンクリートの原材料として使用するセメントについても生産工場や経路SSまで規定されるため、災害緊急時の生産・供給体制を著しく制約する。復旧、復興資材となるセメントの円滑な供給のため、規制緩和が必要。	建築基準法	新規
2013-4	○ 緊急車両通行標章の事前申請手続きの簡素化 ・ 「緊急車両通行標章」の事前申請は、「使用の本拠の一を管轄する警察の本部および警察署」を窓口とし、都道府県の公安委員会単位での申請となっている。手続き簡素化のためにも、都道府県を跨ぐ申請を可能とすべきである。	道路法	新規
2013-5	○ 排水(河川放流、下水放流)に係る規制の緩和 ・ 工場等の排水に際し、下水放流を用いている場合、河川放流は機能停止の処置を行っている。一方、行政の下水処理施設が被災した場合には、下水放流ができず、河川放流に切り替えの必要がある。事業活動の復旧・継続に向けて、平時より併用可能とする規制緩和が必要。	水質汚濁防止法 自治体の条例	新規
2013-6	○ 熱供給事業における燃料費調整制度の導入 ・ 熱供給事業において、事業者の効率化努力の及ばない燃料価格等の影響を避けるため、電気事業と同様に、燃料調整制度を導入し、事業者の経営環境安定を図る仕組みを整備することが必要。	熱供給事業法	新規
2013-7	○ 非常用発電機の利用に関する規制の緩和 ・ ばい煙施設に該当する非常用発電機については、緊急時に限って使用可能であるが、平時でも使用できる法律の緩和が必要。	大気汚染防止法	新規
2013-8	○ 非常用発電機に係る手続きの迅速化 ・ ばい煙発生施設該当の発電機に関し、災害時には、届け出から着工開始許可までの日数の短縮を行うべきである。 ・ 需給ひっ迫時の臨時使用発電機は、排出基準の適用を猶予すべきである。	大気汚染防止法 大気汚染防止法 施行規則付則	新規
2013-9	○ 支援物資の備蓄等を目的とした事業に係る規制の弾力的運用 ・ 運送事業において、市街化調整区域で適法に行える事業は、原則として「特別積み合わせ貨物運送事業」のみである。災害時の物資拠点として活用する施設については、平時より、支援物資の備蓄などに必要な事業(倉庫業)が行えるような弾力的な運用が必要。	都市計画法	新規
2013-10	○ 海外の民間企業支援における、査証発給手続き等の迅速化・支援 ・ 海外における有事の際、現地政府への支援を行う場合は、入国手続き等の緩和や査証発給の迅速化が図られる。一方、現地の民間企業への支援を行う際には、そうした配慮が少ない。そこで、諸外国との政府間協定締結等を通じ、民間企業への支援の際にも、招聘状の電子化・不要化など柔軟な措置、先遣隊への査証の早期発給等の措置が必要。	海外諸国との協力 協定等	新規
2013-11	○ 市町村長、警察官がいない場合の、建物使用者による立ち入り判断に対する免責措置	災害対策基本法	新規
2013-12	○ 災害廃棄物、燃がら等の超法規的処分を可能とする措置	廃棄物の処理及び 清掃に関する法律	新規



＜事業活動の継続性強化の観点から期待するインセンティブ＞

番号	要 望 事 項
1	<p>○ 企業の防災・減災対策、事業継続性強化に関する費用への補助            (公費補助、特別償却、登録免許税・固定資産税・都市計画税・不動産取得税等の減免、等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の防災・減災に向けた設備投資等に関する費用。</li> </ul> <p>例) 防災・減災資産の取得、施設の耐震補強・改修(天井落下防止、改修工事費及び耐震検査費用等を含む)、災害時通信システム、自立・分散型電源、エネルギーバックアップシステムの構築、災害避難施設、非常用発電機容量の増強、エレベータの耐震補強、防災井戸設置 など</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 護岸被災時の補修費用、液状化等に係る護岸崩壊防止対策費用。</li> <li>・ 被災事業者における災害廃棄物処理費用。</li> </ul>
2	<p>○ 社会機能維持者や共助の取組みを積極的に行う事業者に対する優遇措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自家発電設備等に対する燃料の優先供給。</li> <li>・ 電気・ガス・水道等の優先的な復旧地域の指定。</li> <li>・ 回線規制を設けない電話回線・公衆電話の敷設。</li> <li>・ 緊急通行車両の利用権利。</li> </ul>
3	<p>○ 災害に強い情報設備、一時滞在スペース、コージェネレーションシステム等の防災機能を高度に備えたビルの整備が円滑に進む制度の設計</p> <p>例) 建て替え促進に向けた、容積率の緩和・割増、公費補助、税制優遇措置</p>
4	<p>○ 地域の防災・減災に資する取組みへの優遇措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 防災機能を有する工業団地における固定資産税減免等の税制優遇、工場立地法の規制緩和。</li> <li>・ エネルギー効率の高い建物に入居したテナントに事業所税の減免措置。</li> </ul>
5	<p>○ 公費による地域の避難住民や帰宅困難者に対する食料・水・毛布等の整備</p> <p>例) 賞味期限前の備蓄品の買い取り・再利用制度の導入、公費による備蓄品の購入の恒久予算化</p>
6	<p>○ 帰宅困難者対策の推進が急務となるターミナル駅周辺における再開発を促す仕組みの構築</p> <p>例) 密集市街地における防災街区の整備の促進に関する法律(略称:密集法)の同種の規定を参考に、借地借家法における正当事由の適用除外等による、老朽化ビルの大規模防災拠点ビルへの建替</p>
7	<p>○ 企業が社会的責任において被災者・帰宅困難者等を受け入れる際に企業の責任区分の明確化            (善管注意義務に基づく免責措置)</p>
8	<p>○ ワクチン接種対象者の早期明確化</p>