

## 【概要】

### 1. アンケートの目的（概要）

東日本大震災における事業継続に関する実態調査と今後の事業継続計画(BCP)の中小企業BCP普及活動に役立てる。

### 2. アンケート結果概要

#### ・企業概要

製造業 61%、非製造業 39%

#### ・事業継続計画（BCP）の作成状況について

BCPを作成してる 32%、まだBCPを作成していない 67%

#### ・東日本大震災による自社被害の程度について

本震、余震、津波、サプライチェーン途絶、風評、原発の順で被害を受けた  
全壊 39件、大規模半壊 27件、半壊 18件、一部損壊 112件、未回答 27件

#### ・東日本大震災によるビジネス影響について

売上が増えた 27%、売上は横ばい 28%、売上が減った 43%、未回答 2%

#### ・業務再開の時期と場所について

約6割の企業が3月末に業務を再開していた

#### ・震災後の事業・業務の継続方法及び復旧・再開方法等について

被害なしだったため通常通り業務を継続した、と、現地復旧を合わせると95件

#### ・復旧費について

1,000万円以下 49%、10億円以下 39%、10億円超 5%、未回答 7%

#### ・今回の震災における経営上の教訓（困ったこと、学んだこと）

BCPの必要性を感じられた企業が多い

#### ・今後の経営の方針（復興、夢）

震災前の現状復旧でなく、新たな取り組み、成長を視野に入れた復興を目指している企業が多い

#### ・今後の宮城県のBCP普及に関する要望（期待、事業内容）

セミナー開催に関する要望が多い

- ・インタビューの可否について

13%の会社がインタビューを受けてもよいという回答

- ・訓練の実施について

※東日本大震災以前からBCP（事業継続計画）作成していた方のみ  
実施していた 67%、実施していなかった 26%、未回答 7%

## 第1節 アンケートの目的

宮城県では、突発的な災害や、事件・事故、新型インフルエンザ等の感染症の蔓延等により、重要なビジネス活動が中断・停止した場合であっても、企業の重要な事業を優先的に継続し、業務中断による利益喪失を最小限にとどめるための経営計画である「BCP（※）」の普及活動に取り組んでおります。

この度、東日本大震災における事業継続に関する対応及び現在の復旧状況等に関する実態等を把握し、今後のBCPの普及促進、事業継続力向上等のための重要な情報として活用することを目的にアンケート調査を実施いたしました。

### 1. アンケートの実施概要

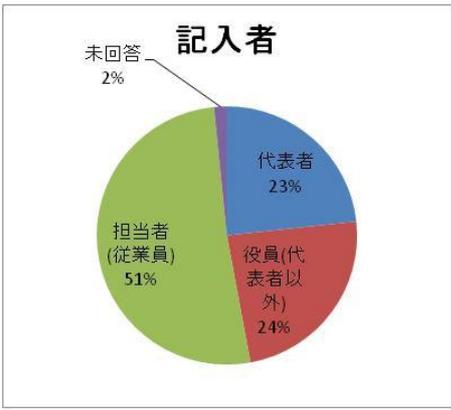
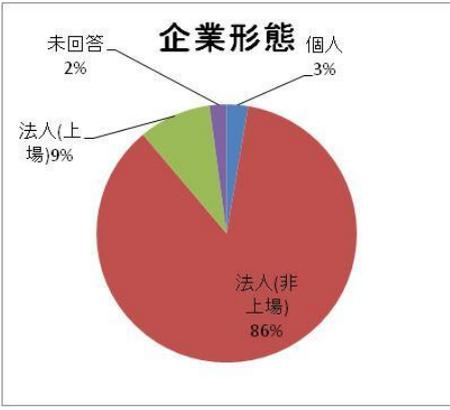
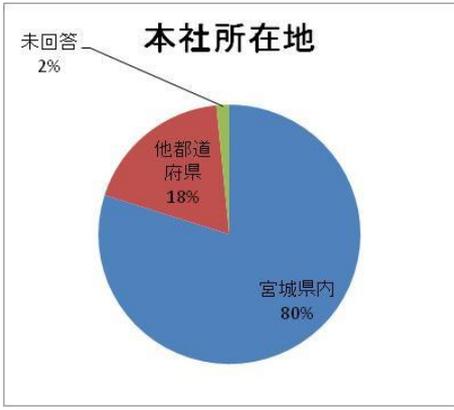
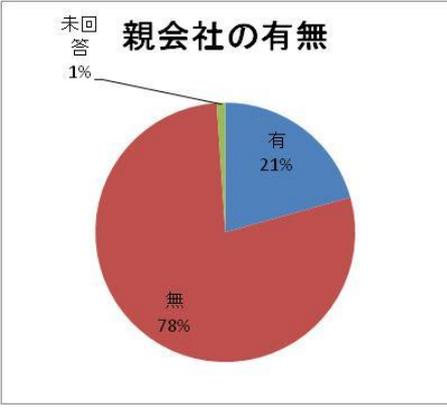
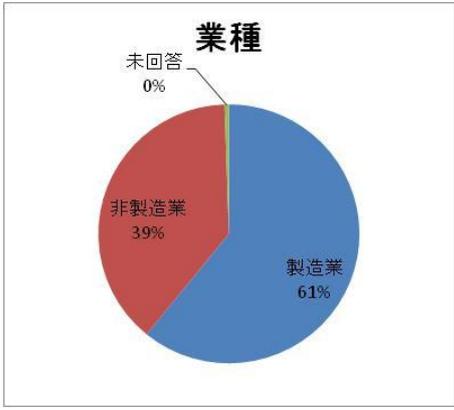
- ・実施期間：2012年11月1日～11月30日
- ・対象：宮城県内企業
- ・アンケート送付数：584社
- ・ご回答頂いた総数：189社
- ・回答率：32%
- ・実施者：宮城県
- ・事業受託社：特定非営利活動法人危機管理対策機構

### 2. アンケートの内容

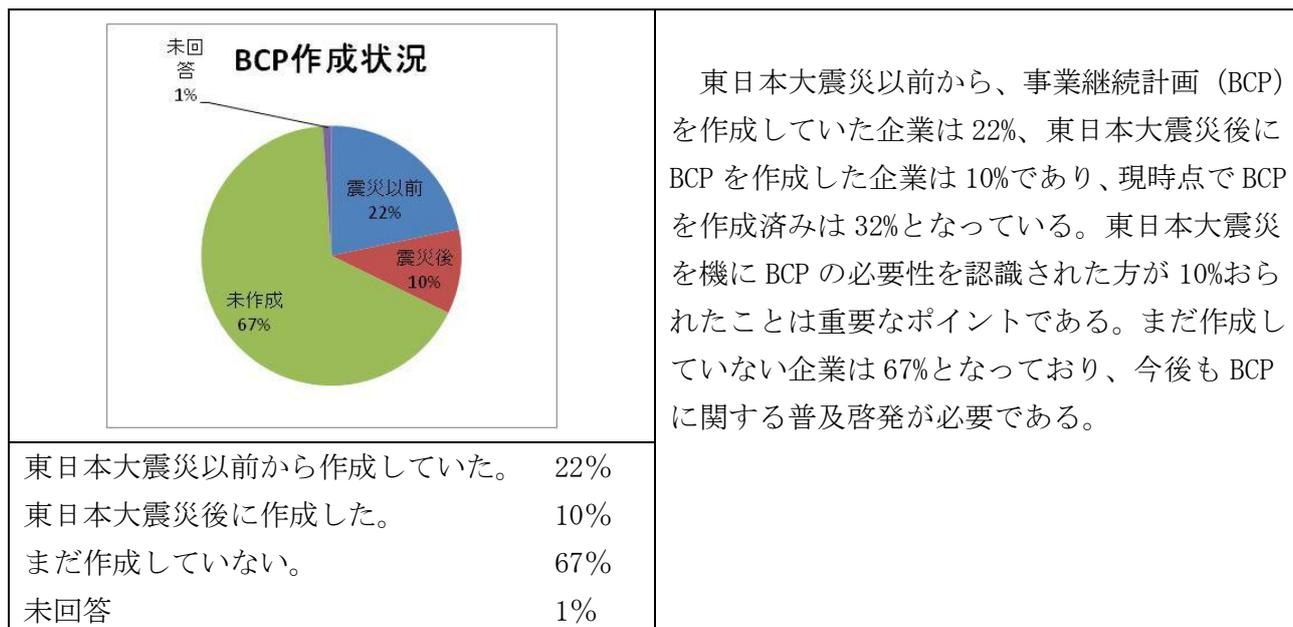
- (1) 企業概要について
- (2) 事業継続計画（BCP）の作成状況について
- (3) 東日本大震災による自社被害の程度について
- (4) 東日本大震災によるビジネス影響について
- (5) 業務再開の時期と場所について
- (6) 震災後の事業・業務の継続方法及び復旧・再開方法等について
- (7) 復旧費について
- (8) 今回の震災における経営上の教訓（困ったこと、学んだこと、）
- (9) 今後の経営の方針（復興、夢）
- (10) 今後の宮城県のBCP普及に関する要望（期待、事業内容）
- (11) インタビューの可否について
- (12) 東日本大震災以前からBCP（事業継続計画）作成していた方へのお尋ね
  - ①東日本大震災以前に、CPに基づき訓練（机上、実地、見直しなど）をしていたか？
  - ②BCPを震災以前から準備したことで今回有効だった・役に立ったと思う点は？
  - ③BCPを震災以前から準備していたにもかかわらず今回役に立たなかった・反省点は？

## 第2節 アンケートの結果

### (1) 企業概要について

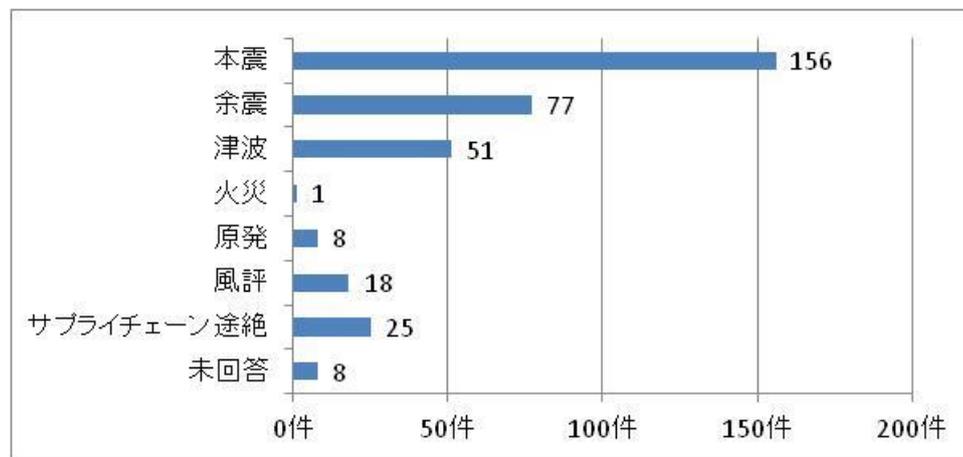
 <p><b>記入者</b></p> <p>未回答 2%</p> <p>担当者(従業員) 51%</p> <p>役員(代表者以外) 24%</p> <p>代表者 23%</p>	 <p><b>企業形態</b></p> <p>未回答 2%</p> <p>個人 3%</p> <p>法人(上場) 9%</p> <p>法人(非上場) 86%</p>																
<table border="0"> <tr><td>代表者</td><td>23%</td></tr> <tr><td>役員(代表者以外)</td><td>24%</td></tr> <tr><td>担当者(従業員)</td><td>51%</td></tr> <tr><td>未回答</td><td>2%</td></tr> </table>	代表者	23%	役員(代表者以外)	24%	担当者(従業員)	51%	未回答	2%	<table border="0"> <tr><td>個人</td><td>3%</td></tr> <tr><td>法人(非上場)</td><td>86%</td></tr> <tr><td>法人(上場)</td><td>9%</td></tr> <tr><td>未回答</td><td>2%</td></tr> </table>	個人	3%	法人(非上場)	86%	法人(上場)	9%	未回答	2%
代表者	23%																
役員(代表者以外)	24%																
担当者(従業員)	51%																
未回答	2%																
個人	3%																
法人(非上場)	86%																
法人(上場)	9%																
未回答	2%																
 <p><b>本社所在地</b></p> <p>未回答 2%</p> <p>他都道府県 18%</p> <p>宮城県内 80%</p>	 <p><b>親会社の有無</b></p> <p>未回答 1%</p> <p>有 21%</p> <p>無 78%</p>																
<table border="0"> <tr><td>宮城県内</td><td>80%</td></tr> <tr><td>他都道府県</td><td>18%</td></tr> <tr><td>未回答</td><td>2%</td></tr> </table>	宮城県内	80%	他都道府県	18%	未回答	2%	<table border="0"> <tr><td>有</td><td>21%</td></tr> <tr><td>無</td><td>78%</td></tr> <tr><td>未回答</td><td>1%</td></tr> </table>	有	21%	無	78%	未回答	1%				
宮城県内	80%																
他都道府県	18%																
未回答	2%																
有	21%																
無	78%																
未回答	1%																
 <p><b>業種</b></p> <p>未回答 0%</p> <p>非製造業 39%</p> <p>製造業 61%</p>	<p>—選択業種内訳—</p> <p>&lt;製造業&gt;</p> <p><input type="checkbox"/>食料品・<input type="checkbox"/>繊維製品・<input type="checkbox"/>紙・印刷    <input type="checkbox"/>化学・  <input type="checkbox"/>鉄鋼・<input type="checkbox"/>非鉄・金属・<input type="checkbox"/>一般機械・<input type="checkbox"/>電気機  <input type="checkbox"/>械・<input type="checkbox"/>輸送用機械・<input type="checkbox"/>ゴム製品・<input type="checkbox"/>その他</p> <p>&lt;非製造業&gt;</p> <p><input type="checkbox"/>建設業・<input type="checkbox"/>電力・ガス・水道・<input type="checkbox"/>情報通信・  <input type="checkbox"/>情報サービス・<input type="checkbox"/>運輸・倉庫・<input type="checkbox"/>卸売・<input type="checkbox"/>小売  <input type="checkbox"/>金融・保険・<input type="checkbox"/>不動産・<input type="checkbox"/>飲食・宿泊・<input type="checkbox"/>教  <input type="checkbox"/>育・学習支援・<input type="checkbox"/>医療・福祉・<input type="checkbox"/>サービス業  <input type="checkbox"/>その他</p>																
<table border="0"> <tr><td>製造業</td><td>61%</td></tr> <tr><td>非製造業</td><td>39%</td></tr> <tr><td>未回答</td><td>0%</td></tr> </table>	製造業	61%	非製造業	39%	未回答	0%											
製造業	61%																
非製造業	39%																
未回答	0%																

(2) 事業継続計画（BCP）の作成状況について



(3) 東日本大震災による自社被害の程度について

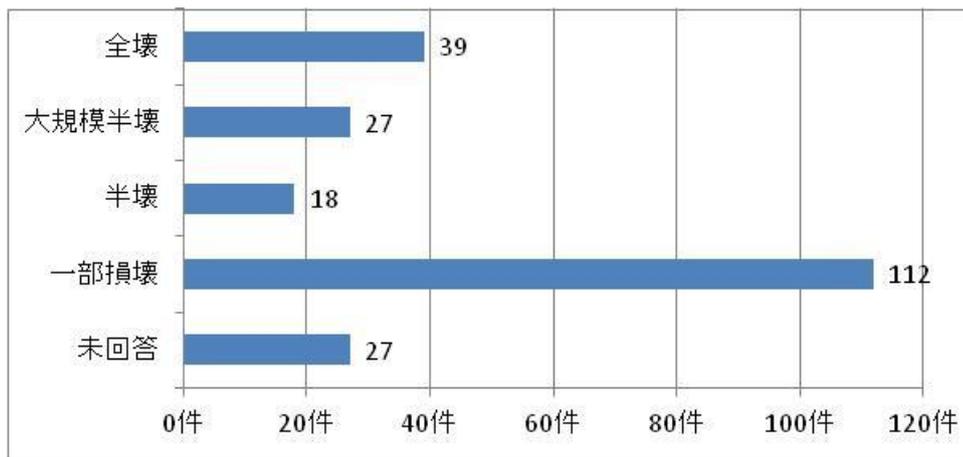
3-1 被害の要因は？（複数回答可）



東日本大震災による自社被害の要因については、2011年3月11日14時46分に発生した、M9.0の地震(本震)による被害がもっとも多く156件、次いで、3月11日に33回、3月12日131回、3月13日に59回等、その後続いた余震による被害が77件、宮城県では津波の高さが8m～9mに達したといわれ、この津波による被害が51件であった。

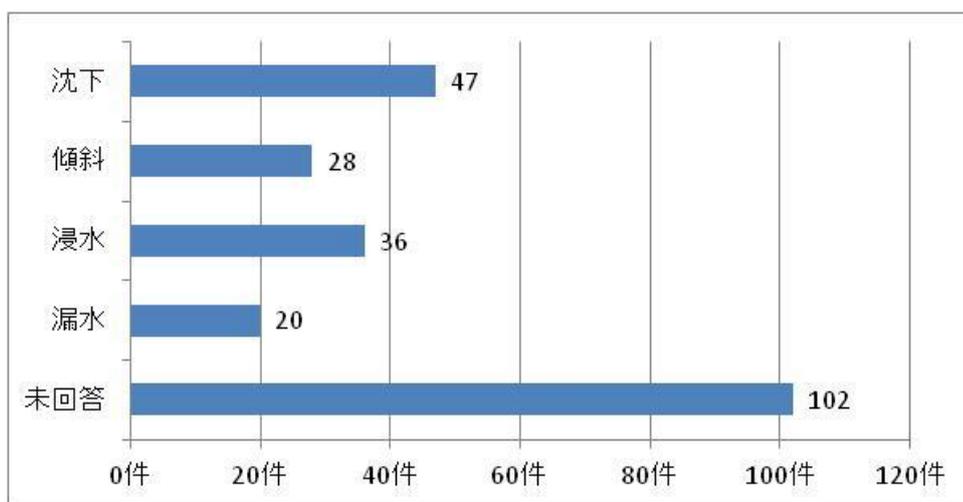
次いで、サプライチェーンの途絶による被害が25件という結果が出ており、東日本大震災の被害が東日本全域にわたる広範囲での被害であるとともに、沿岸部の交通インフラは壊滅的な被害を受け、内陸部においても、東北と関西以西を結ぶ輸送経路の大動脈である東北自動車道及び東北新幹線が寸断されたため、サプライチェーンや生産活動に大きな打撃を与え、被害も広範囲に及んだという結果が出ている。東日本大震災のもう一つの特徴として、原発事故による風評被害があり、こちらは18件という結果であった。

### 3-2 建物の損害の程度は？（複数回答可）



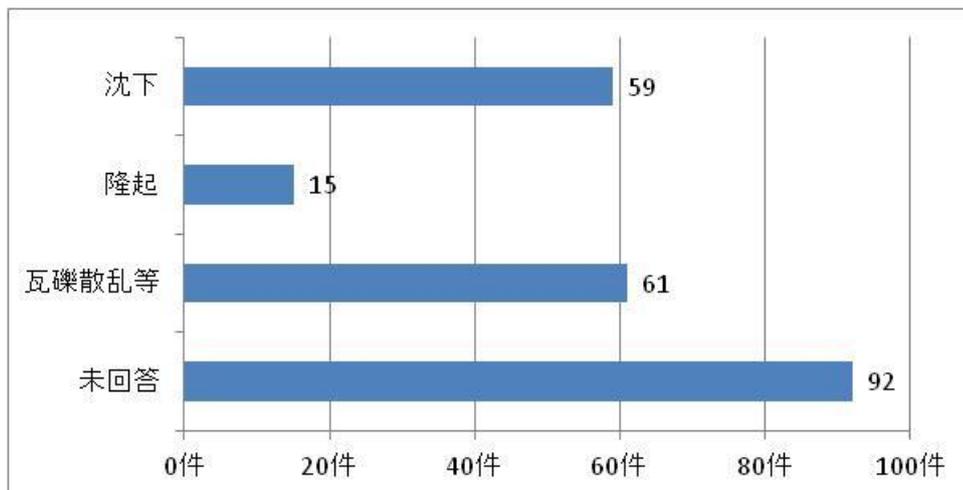
東日本大震災による建物の損害の程度については、全壊 39 件、全壊ではないものの大規模半壊が 27 件、半壊 18 件、一部損壊が最も多く 112 件となっており、同一建物であっても被害の程度が異なっていたり、工場や事務所が別棟の為に被害の程度が異なったものの思われる。

### 3-3 建物の状況は？（複数回答可）



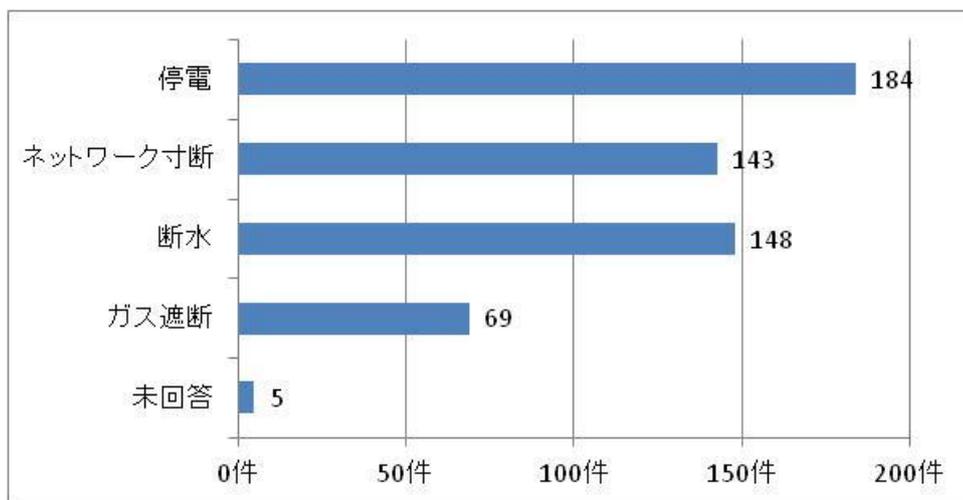
東日本大震災による建物の状況については、沈下が 47 件で最も多く、次いで浸水が 36 件、傾斜が 28 件、漏水が 20 件となっている。地震の揺れと津波により地盤が沈下し、建物が沈下したり、傾いたりするとともに、津波により建物内に浸水したり、漏水という被害も多く受けているのがわかる。また、浸水の高さは、低いところで 0.3m から、高いところでは 15m 浸水したという結果であった。

3-4 震災直後の敷地内の被害状況は？（複数回答可）



3-3 と同様に、東日本大震災による敷地内の状況についても、沈下が 59 件、隆起が 15 件となっており、敷地内は地震の揺れと津波による瓦礫の散乱等が最も多く 61 件という回答であった。

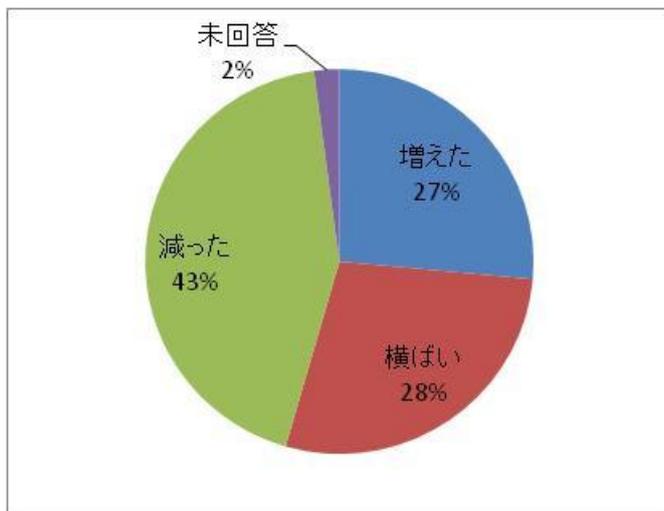
3-5 ライフラインの被害は？（複数回答可）



ライフラインの被害については、停電が 184 件でほぼ 100%に近い方達が停電に見舞われている。ネットワークの寸断が 143 件、断水が 148 件、ガスの遮断は 69 件という回答であった。

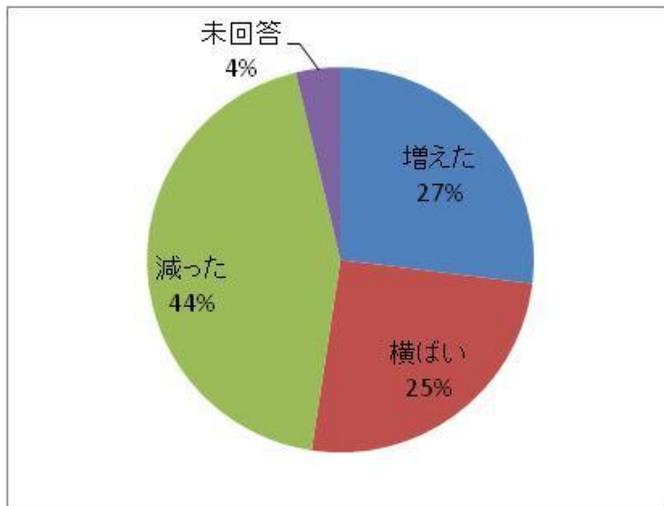
(4) 東日本大震災によるビジネス影響について

4-1 震災前（の年度）に比べて、直近（の年度）の売り上げは？



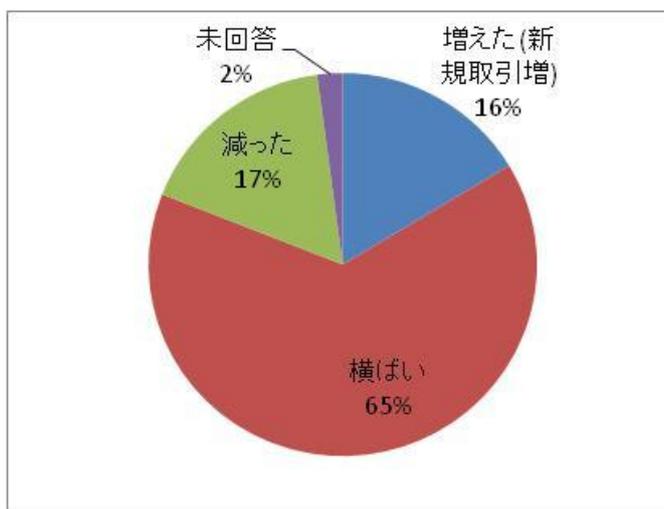
売上が増えた	27%
売上は横ばい	28%
売上が減った	43%
未回答	2%

4-2 震災前（の年度）に比べて、直近（の年度）の受注量は？



受注量が増えた	27%
受注量は横ばい	25%
受注量が減った	44%
未回答	4%

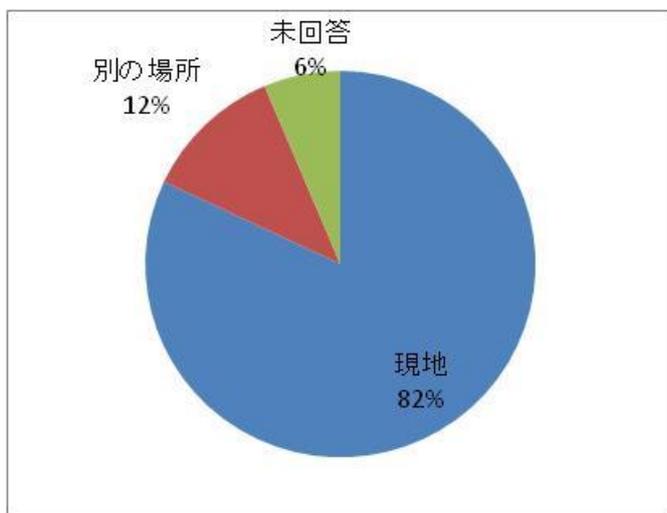
4-3 震災前（の年度）に比べて、直近（の年度）の取引先は？



取引先が増えた	16%
取引先は横ばい	65%
取引先が減った	17%
未回答	2%

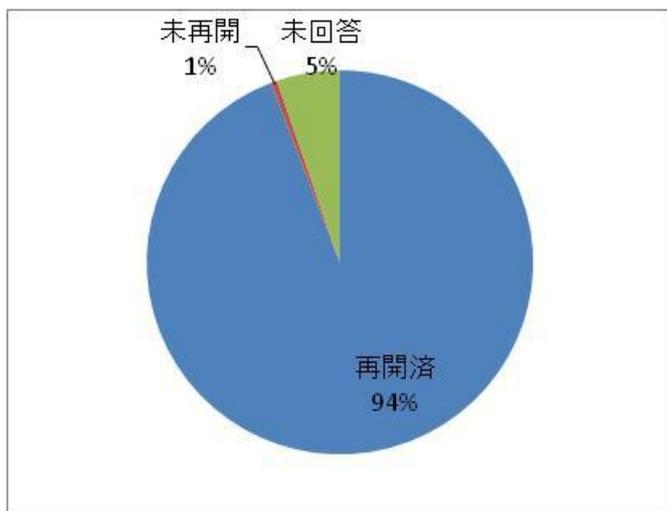
(5) 業務再開の時期と場所について

5-1 本社機能の再開した時期は？ 【  再開済 → (H 年 月 日) /  現在も未再開 】



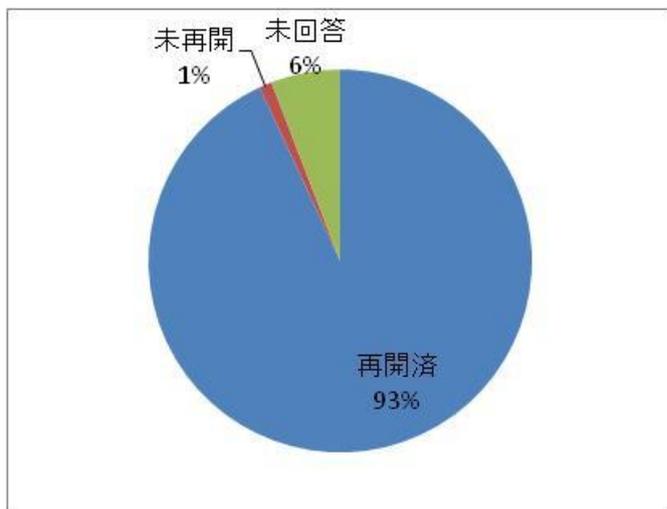
再開済 94%  
未再開 1%  
未回答 5%

5-2 本社機能の再開した場所は？ 【  現地 /  別の場所で再開 】



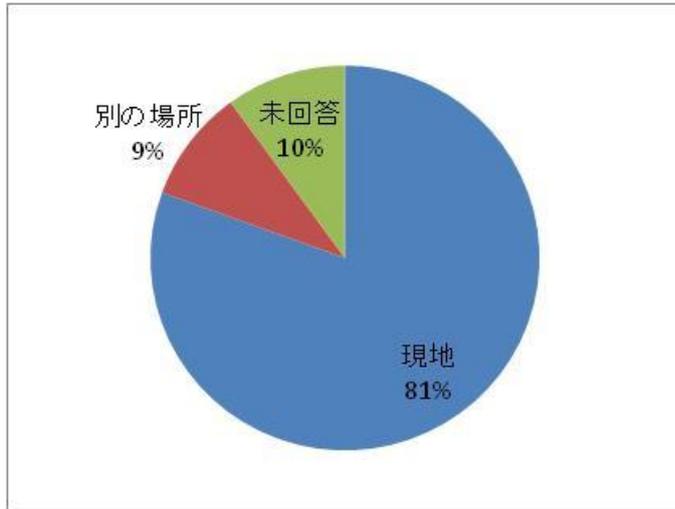
現地 82%  
別の場所 12%  
未回答 6%

5-3 受注・出荷業務の再開した時期は？ 【  再開済 → (H 年 月 日) /  現在も未再開 】



再開済 93%  
未再開 1%  
未回答 6%

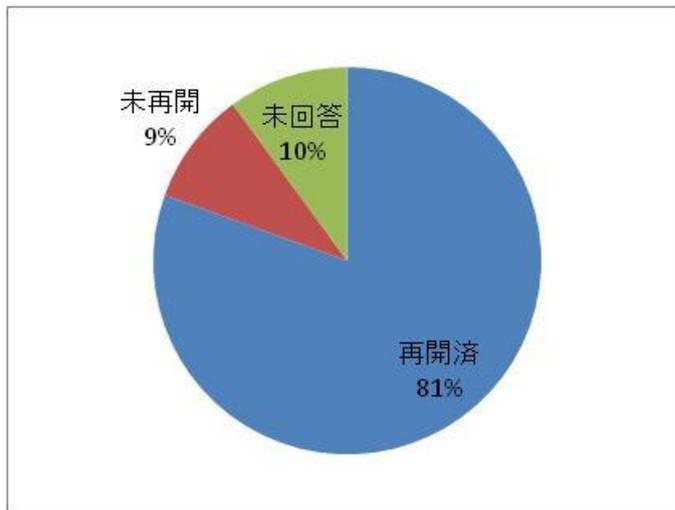
5-4 受注・出荷業務の再開した場所は？ 【  現地 /  別の場所で再開 】



現地 81%  
別の場所 9%  
未回答 10%

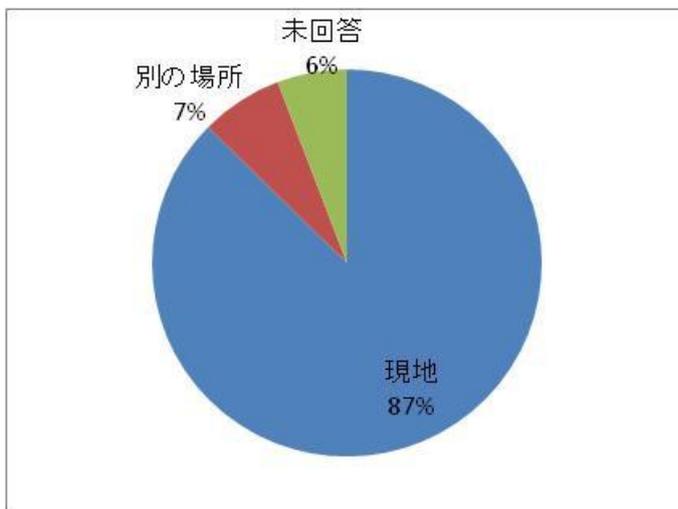
5-5 生産・サービス・販売の再開した時期は？

【  再開済 → (H 年 月 日) /  現在も未再開 】



再開済 81%  
未再開 19%  
未回答 10%

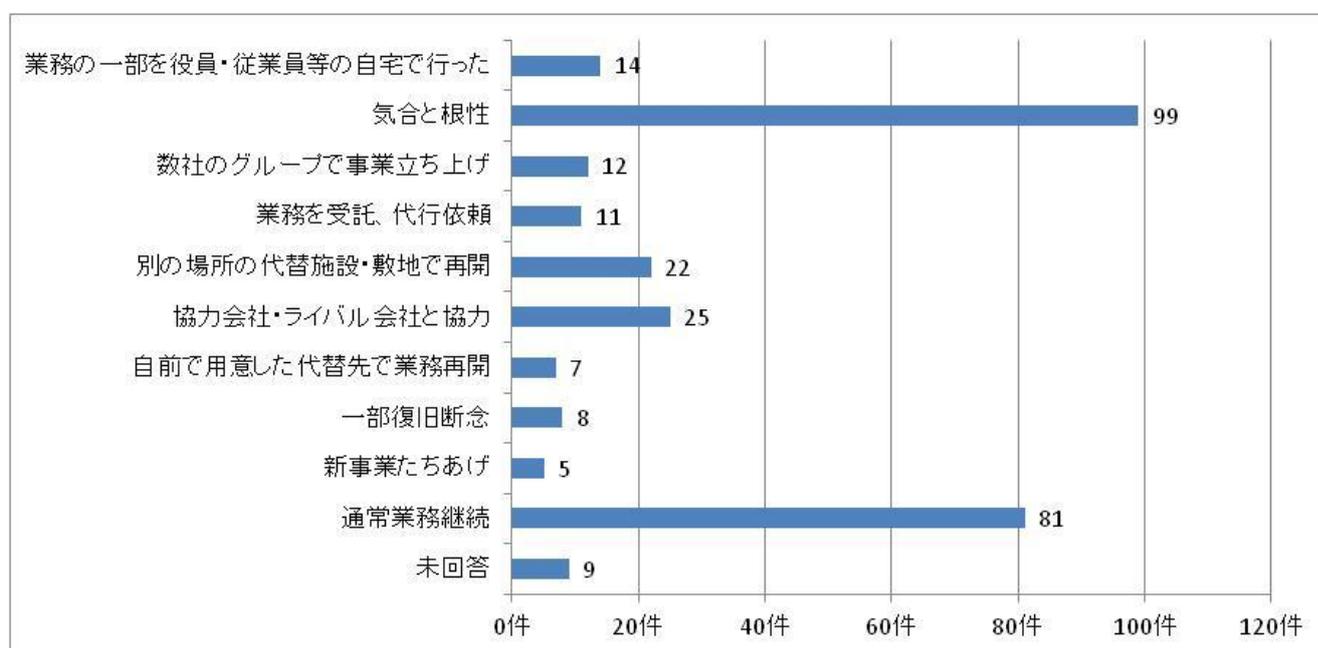
5-6 生産・サービス・販売の再開した場所は？



現地 87%  
別の場所 7%  
未回答 6%

(6) 震災後の事業・業務の継続方法及び復旧・再開方法等について（複数回答可）

- 業務の一部を役員・従業員等の自宅で行った。（又は従業員の一部を在宅で勤務させた。）
- 気合と根性で現地の施設・設備・ライフラインを復旧した。
- 1社単独で復旧するのは難しいので、数社のグループで事業を立ち上げた。
- 業務を受託、代行してくれるアウトソーシング先に依頼した。
- 別の場所で建物だけの代替施設もしくは敷地があり、そこで業務を行った。（例：仮設商店街）
- 自社と同等の施設・設備をもつ協力会社、ライバル会社等に協力してもらった。
- 別の地域に自前で用意していた代替先で業務を再開した。
- 既存の事業を復旧するコストを考えた結果、復旧を断念したものがある。
- 今回の震災を機に、新事業を立ち上げた。
- 自社・取引先等共に被害が軽微（被害なし）だったため、通常通り業務を継続することができた。



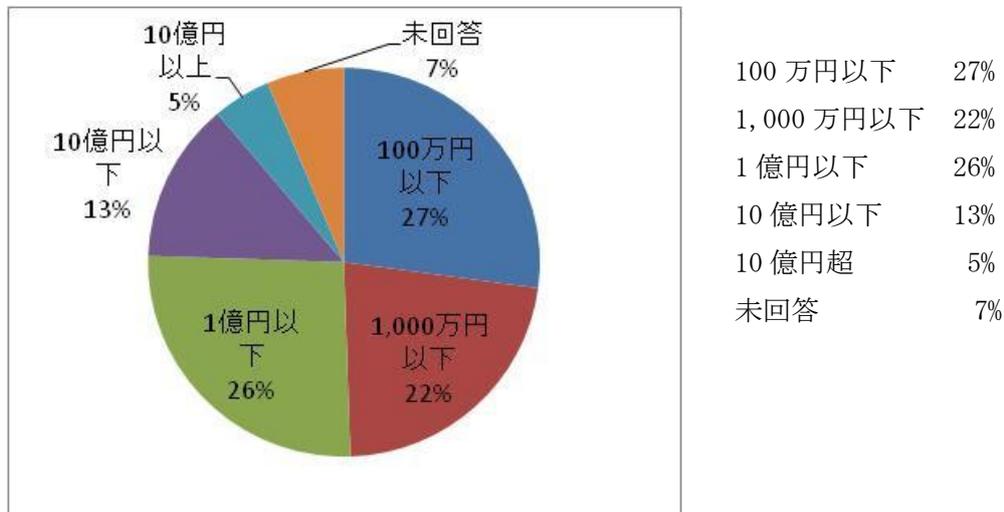
震災後の事業・業務の継続方法及び復旧・再開方法等については、回答頂いた方の中で 99 件が、気合と根性で現地の施設・設備・ライフラインを復旧したと回答しており、一日も早い復旧を目指して取り組まれたことが良く分かる。自社と同等の施設・設備をもつ協力会社、ライバル会社等に協力してもらったと回答されて方が 25 件、これはまさしく日本人が元々持っている「困った時はお互い様」の精神によるものだろう。次に多かったのは 22 件で、別の場所で建物だけの代替施設もしくは敷地があり、そこで業務を行ったというもの。他都道府県に本社があると答えた方が 18%だったので（設問①参照）、本社で業務を継続されて方もおられるだろうし、仮設の商店街で業務を行った方もおられるようだ。次いで多かったのは、業務の一部を役員・従業員等の自宅で行ったが 14 件、1社単独で復旧するのは難しいので、数社のグループで事業を立ち上げたと回答されたのは 12 件であった。被災した一般企業への補助金としては事実上唯一のものである「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（グループ補助金）」の活用をされた例もあり。（設問⑦-2 参照）

(7) 復旧費について

7-1 事業を再開するために要した費用(※)は？

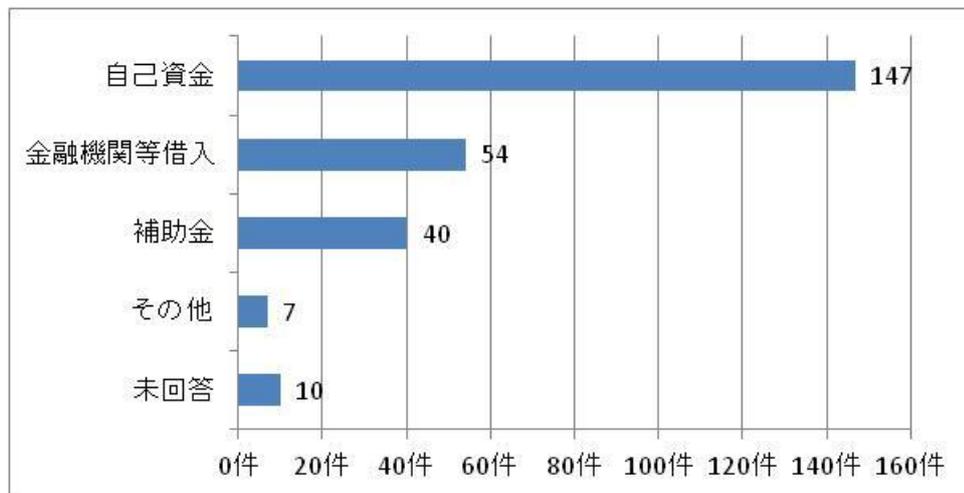
(※ 震災前の状況に戻すために要する全ての費用ではなく、主たる事業を再開するために要した費用)

【  100万円以下 /  1,000万円以下 /  1億円以下 /  10億円以下 /  10億円超 】



7-2 1の資金の調達方法は？(複数選択可)

【  自己資金 /  金融機関等借入 /  補助金 /  その他→ ( ) 】



事業を再開するために要した費用及び、資金の調達方法についてお尋ねした。100万円以下の企業においては全ての方が自己資金で賄っておられるが、100万円を超えると、自己資金+金融機関の借り入れや補助金等、複数の方法で調達している。その他としては、親会社一括処理、グループ会社借入、地震保険などで調達されたとのことである。

(8) 今回の震災における経営上の教訓 (困ったこと、学んだこと)

【BCPに関すること】

①BCPの必要性

- ・今回は、被害が少なかったので電力の復旧とともに再開できたが、今後 BCP 事業計画は必要になって来ると思う。
- ・BCP を作成しておくべしという事を学んだ。
- ・BCP 上に描かれていない事でも、復旧活動に社員一人一人が自主的に、工夫をしながら再開を行うことができ、この知恵こそが BCP であると感じました。
- ・BCP は今後必要と考えます。
- ・BCP は作成段階だったが設備に震災対策を前もって行っていた事により安全に社員を避難誘導出来、自社の被害を最少限に留めたと思う。これからも推進していきたい。
- ・震災前から BCP を策定されていた企業(特に沿岸部)が被災後いち早く社員の安否確認、復旧及び業務再開に取り掛かれた話を聞き、BCP 策定の重要性を認識いたしました。もしもまた同規模の災害に見舞われた場合、BCP を策定していない企業は、これまで復旧復興にご支援いただいた他県の皆様に「あれだけの震災を受けながら宮城県の企業は何も学んでいないのか」と言われることでしょう。そうならないためにも早急に各企業が BCP を策定し、もしもに備えるべきと考えます。
- ・東日本大震災では、通常業務再開まで3週間あまり要した。当社では現在 BCP を策定中であるが、早期に完成させ緊急時における事業継続に対する備えを拡充したい。
- ・BCP の必要性及び訓練。
- ・BCP のひとつとして、関東・西日本等に燃料確保・食料確保等パートナー企業を見つけ不測の事態時、お互いに助け合う企業の発掘。
- ・事業継続への強い思い。

②BCPの問題点

- ・BCP は作成していたものの、いざと言う時に個別の役割分担が、かならずしも適格に発揮できなかった。
- ・想定出来る災害に対して BCP を計画しても無駄である。

【被害と再開に関すること】

- ・コンピュータシステム、データを一階に置き、津波の浸水で全壊したため、再開後は二階に設置した。
- ・現在の仮本社は、震災前(H23年1月)に賃貸していたため、すぐに再開することができた。
- ・生産施設、工場の2拠点化が必須。今回、震災時に準備した2拠点目が被災した為、軽微の被害ですんだ。
- ・お客様は県外の企業がほとんどで問題はなかったが、当社の外注先が3ヵ月以上復旧ができず、大変でした。しかし発注はキャンセルせずに、被害にあった外注さんの復旧にプラスになればということまで待ちました。
- ・全社および仙台製造所防災マニュアル・基準書の整備、全社および仙台製造所防災・避難訓練の実施により、全従業員のスムーズな避難ができ、また全社対策本部の設置、役割運営もスムーズ

にできたと考えています。さらには JFE スチール・グループ会社・その他のご協力のお陰もあり生産設備のすべてが被災したが早急な復旧ができたと考えます。

#### 【危機管理・訓練等の重要性】

- ・色々なリスクマネジメントは行ってはいたものの、いざ今回の大震災では何の役にも立たなかった。日頃からの繰り返しの訓練も必要と感じた。
- ・机上では想定していなかった様々なステークホルダーとの対応が必要であることが浮き彫りになった。
- ・安否確認訓練の定期実施
- ・日頃の経営姿勢(企業文化)を従業員が理解しているか否かにより一人一人の行動が違ってくる。
- ・日頃の安全教育が一人一人の行動のベースとなっている。
- ・一人一人の危機管理の意識を一定のタームでくり返しくり返し教育する(例、安全準備月間 安全週間)
- ・工場が高台にある為、津波がこないだろうと考える甘さがあった。予想外の津波の高さで被害を受けたのだが、備えが不十分だった。どんな事でも予想外という事を頭に入れ危機管理面へ考え方を学んだ。
- ・リスク管理の重要性がわかった。
- ・訓練効果を高めるために、夜間、停電、道路封鎖…といった実際の災害における条件下で訓練を行うことが必要であると感じた。
- ・緊急時の訓練の効果として、各プラントの動力を停止して頂き、2次被害を発生させずに済んだ。

#### 【社員・地域の助け合い】

- ・従業員の各々が被災しているにも拘らず、殆どの従業員が出勤し通常どおりの業務を行うことができたことは、「従業員の業務に対する責任ある行動があったればこそ」と感じいつている。
- ・地域協力。
- ・会社 OB、個人的友人、取引業者など、多数の労働、お見舞金、物品の提供をいただいた。感謝し、我々も反対の立場の時は、そのようにしたいと思っている。
- ・社員の忠誠心、愛社心、責任感など、帰属意識に助けられた。社員のほとんどが、自分の家庭も大変な状況でも、会社を心配し、ガソリン不足に陥っても、自転車や徒歩で会社に駆けつけ、散乱したガレキの処理などに尽力した。
- ・幸い自社の被害は殆どなかった為、震災当日から営業続行、近隣の被害にあった取引先の復旧応援を行ってきた。
- ・関連会社からの支援物資 etc のありがたさ。
- ・全社員が一つの目標へ向けて頑張った力強さ。
- ・社員の献身的な協力及び取引先の支援等に対し企業を復興し、報いていくべきと痛感。
- ・本社が津波により全壊して絶望したが、幸いにして従業員は全員無事であり、社長が避難先で連絡不能状態でも自主的に集合し、2日後に連絡がついた時には既に緊急作業を開始していた。「企業は人なり」というが、信頼できる従業員がいれば事業の再興はそう難しい事ではないと実感した。
- ・電気、水、ガソリン等ライフラインの復旧までが大変だったが社員の協力が心強かった。

- ・会社の復興が、従業員の生活や、地域の復興に大きくかかわっているという事。従業員の方々との団結の力の強さ。
- ・大きな被害はなかったが、親会社のサポート体制はありがたかった。
- ・日頃の社会貢献の重要性を感じました。
- ・以前お取引のあった会社、同業他社とのお付合いを継続していた為に多方面で(つながりで)協力頂いた。取引だけのつながりだけではなく様々お付合いしていきたい。

#### 【バックアップ・リスク分散等】

- ・情報の発信と受信の Back up の整備。
- ・データを仙台支店にバックアップしたため、事業を再開できた。
- ・宮城県外にも事業所があったので助かった。
- ・基幹システムデータのバックアップの必要性。
- ・震災後速やかに事業継続を図る為にも、顧客データ等のバックアップ体制の多重化など情報システム管理の重要性を痛感した。
- ・データの保存方法。
- ・各種データの保存場所を複数ヶ所に。
- ・自社損壊そのもの以上に、津波による被害により取引先(特に水産加工先)が甚大な被害を受けた事による売上減が未だに弊社に大きな影響を及ぼし続けている。危機管理の一環として思う事は、新規開拓先の手立て(戦略)を常日頃からもっと早く打っておくべきであった事に気付かされた。具体的には水産加工関係(三陸地方)以外の先や、水産加工以外の開拓先等である。また、販売先については、大都市圏(首都圏中心)開拓が急務である。
- ・リスク分散をしておくべき。(自社工場、外注先、仕入先、得意先等)
- ・非常時のために設備の配置の分散化も必要と思われます。

#### 【ライフラインに関すること】

- ・ガソリンを常備する。非常用発電機を購入。 停電とガソリン入手困難だった為。
- ・ライフラインが長期に渡って断たれたことから、施設機械の修繕作業に支障を来たしたことから、通信網(衛生携帯電話の設置)の整備が重要と思われた。
- ・ガソリンが不足し行動範囲が限れた。
- ・ライフラインの復旧が遅かったので、電気関連の整備が必要かと思った。ガソリン不足(納品に支障をきたした)。
- ・ガソリン不足(ストック検討中)。
- ・人員、建物、設備共に大きな被害はなく、翌々日から営業は可能であったが、社有車の燃料不足と通信回線の不通により通常業務に戻るまで一週間程遅れた。
- ・災害時に電力がストップしてしまったときの対応で、自家発電を準備しておく必要があること。
- ・一部の支店に於いて、ライフラインの復旧に時間を要した。燃料の確保が容易でなかった。
- ・“目と耳”を失った感覚があり、今後の対策として、非常用発電、太陽光発電設置を検討することとなった。
- ・電気がないと加工ができないため、自家発電の重要性を学んだ。
- ・ライフラインが断たれ、またガソリン不足のため、通常の業務に支障をきたした。現在はガソリ

ンの備蓄・発電機の導入・水の備蓄をしている。

- ・燃料不足により、従業員の出勤がままならなかった。
- ・燃料の確保。発電機の準備。
- ・交通機関の麻痺やガソリンの供給不足により、復旧の為の従業員の足の確保に困った。
- ・電気、水道、ガスが寸断、非常に困った。太陽光発電施設設置を考えている。
- ・インフラの整備(出来るかぎり、自社で復旧、太陽光エネルギーの設置、地下水の活用)。
- ・ライフラインの復旧に時間がかかったこと。
- ・電気のストップ、電話回線のストップ、ガソリンのストップ。
- ・断水(予備タンク手配済)。
- ・ライフラインが寸断された為に生産が出来ず復及しても受注量が激減したために経営が苦しくなった。
- ・プラスチック部品の成形加工には電気と水が欠かせません。電気は 10 日程で復旧しましたが、水道は復旧するまで 14 日かかり、機械を動かすにあたり、4 日間、川から水をくみあげて使用しました。自家発電までは必要ないと思いますが、地下水を利用する井戸は作るべきかなと思いました。
- ・上下水道の停止による復旧のおくれがあった。水の確保を学んでおく。
- ・工場用水は上水道を使用しているため、工業団地内である当社は一般家庭の復旧より遅かった。
- ・電力復旧に約 4 ヶ月を要した事。対策が必須。
- ・大規模停電時の対処について十分な検討がされていなかった。
- ・物流を含むインフラの重要性。
- ・輸送手段の代替を確保する事の重要性。
- ・ライフラインの寸断が 1 日だけではなく、長く続いたので、とても大変であった。

#### 【情報・伝達に関する事】

- ・社内外問わず、連絡手段が電話主体だった為、震災直後において連絡が付かず、又、適切な指示系統が定まっていない為、指示の遅れが生じた
- ・電話が通じなく、通信方法がなかった。なにか別の通信があれば良いと思った。
- ・また、最も困った点は、震災直後、全ての通信手段が断たれ、営業店と連絡ができなかったことである。
- ・連絡網の寸断で、安否確認が出来なかったことと、業務連絡が出来なかったことが大変でした。通信網がつながっていれば、もっと早く行動が出来たと思います。
- ・従業員連絡網の再構築。
- ・被害状況等の顧客への報告が甚速に出来た事が、以降の取り引きに結びついた。
- ・従業員の安否確認方法。
- ・ライフラインのしゃ断(特に通信回線のしゃ断が大きな痛手となった)。
- ・社員家族の安否の確認が大幅に遅れた。その後の連絡方法(工場停止期間中)が確立されていなかった為、苦勞をした。
- ・従業員の家族の安否と連絡が大変だった。
- ・社員との連絡や確認を取る手段がなく困った。(休業期間中) 設備の地震対策を整備する。
- ・社員が全員避難できたが、安否確認に時間を要したので災害時の安否の確認方法の確立がまず必

要と感じました。

- ・従業員の安否確認に時間がかかった。3日間位安否が確認とれなかった方がいました。(停電等による影響)
- ・従業員および外部への通信・連絡網のバックアップ体制が不十分だった。
- ・連絡手段が無くなった場合の対処法を決めておきたい。
- ・従業員の安否確認方法の手順の確立(通信手順も含め)。

#### 【仕入・供給の停止】

- ・電子部品等の仕入に一ヵ月位かかったこと。
- ・建設資材や下請職が不足し値段が高騰した。
- ・主力受注工場が震災の為に工場生産中止の為に受注量減少。
- ・お客様への部品の供給ができなくなった。
- ・資材の確保と工事業者の工数確保、宿泊と食事。
- ・お客サービス低下のリスク(供給継続)。

#### 【資金・税制措置及び補助金に関すること】

- ・金融機関により、借入に対する、姿勢が異なっていた。
- ・支払、回収のバランスがむずかしく、今回はなんとかやりくりしたが、災害の範囲に依り問題の可能性大。
- ・当社は3次下請けですので、売上減にともない合理化をしました。地盤沈下により工場が傾いていますので、代替地を買入出来る資金が調達出来ません。
- ・なるようにしかならないと思った。じたばたしても回りもそうだから。従業員給与の確保については助ける人はいない事がわかった。休業と帰休を作って助成金制度で一時をしのぐ。
- ・内部留保の必要性。
- ・当組合は、主として組合員の指導・支援(金融・共同受注、共同設備(倉庫・駐車場等)中心であり、組合としての被害は少なかったが、組合員の中には多大な損害を受けた所もあり、組合全体としての復旧はグループ補助金に助けられた。
- ・1ヵ月分以上の資金の確保。
- ・宮城県沖地震に備えて内部留保していた資金が役立った。
- ・補助金の再申請が出来なかったことで、復旧との併行処理の難しさを感じた。(未申請の損失が残ってしまった。)
- ・外部からの誘致企業への税制優遇措置を地場の被災企業にも適用してほしい。
- ・業務を再開するにあたり、多少の自己資金で設備をしましたが、今回はタイミングが良かっただけで、基本的にもっと会社として体力をつけないといけないと思いました。

#### 【災害に対する備え】

- ・いつ、何が起きるかわからない。地震保険を少なからずとも加入していてよかった。
- ・ISO9001及び14001を認証して、ある程度の災害対策はしていた。
- ・大震災においては想定外の事態が起こり得るということを前提とした備えが必要と感じた。その場合、重要なのは各自の判断と決断力であり、平常時に訓練等によりその力を養っておく必要が

あると思った。

- ・地震、津波被害のみならず、近年ゲリラ豪雨による水害など自然災害が多く発生している中、工場立地場所選定の重要性を改めて痛感した。
- ・ISO 取得していたため、非常時についてもシステムを作成していたため、大きな混乱なく、動けた。
- ・30年前の宮城県沖地震の教訓により、工場の施設・設備及び本社ビルの強度を上げた為、大きな被害はなかった。
- ・関東大震災を想定していたので、事業再開は思ったよりスムーズに出来た。米、炭は1年分有、水は7t2個・数十t2個保有していたので、分けてあげた。ローソク・乾電池等も数十本保有していた。通信・電気・高速道路のストップは大変に困りました。
- ・災害を想定した準備(水、食料品備蓄)は多少していたが、企業活動を進める為の非常用発電機やガソリン軽油等の燃料の備蓄が出来なかったため、仕事の制約があった。
- ・まさか、ということが現実起きることを前提に準備しておくことが肝要。
- ・何事にも備えが必要。
- ・保険加入の大切さ。
- ・災害マニュアルは作成していましたが、震災直後は、その通り行動できなかった。マニュアルを作成し直した。
- ・防災マニュアルの整備及び理解浸透。
- ・一時保管場所の確保。
- ・津波警報発令時は、従業員の避難を最優先とすること。
- ・津波を想定した避難場所やルートの確認が必要なこと。
- ・津波を想定し、事務所や食料/水等の備蓄場所は高所に設けること。
- ・地震対策は有効であった事(震度6強でも工場は無傷であった)。
- ・想定していた避難場所が使えない場合の複数の候補地の事前選定が必要である。
- ・日常の備え・訓練が必要と感じた。 ライフラインがないと、何も進まない。

## 【その他】

### ①困ったこと

- ・被災者600名を受け入れたが、様々な支援が一民間企業だと制限された。
- ・人手不足が深刻である。
- ・震災直後、社員(家族)の安全優先とし、会社を休業した。しかし、客先から工事の依頼が多く発生し、対応に苦慮した。
- ・現場の声を広く拾え！！
- ・原発事故により、従来の商圈を失った。
- ・販売先のルート・
- ・競合メーカーによる妨害。
- ・海沿いのお客様の大半が被害に遭ってしまったので仕事が全く入って来ませんでした。
- ・本社建設用地の選定、当七ヶ浜町地区は全体の60%が調整地域であり津波の被害を受けなかった場所が極めて少ない状態にある。町全体で企業活動を支援する体制を強化して欲しい。
- ・地域サービスを業務としているため、震災直後の需要は多かったものの現在は人口の流出が止ま

らず今年度の経営は厳しい状態である。

- ・原発の影響は全く想定していなかった。政府系以外の情報ソースを持つことが必要と痛感 土木系には何もお金が出ないこと。
- ・間接の悪い風評を流された。

## ②学んだこと

- ・ “臨機応変”
- ・ 人命の尊重＝安全第一を再確認いたしました。
- ・ 想定できない事柄への経営判断が必要とされる中での即断即決。
- ・ 人材の大切さ。
- ・ 取引先や他県からの支援を断った(もっと大変なところがあり、被害も少なかったのが)、従業員の事を考えたら、支援を受けるべきであった。
- ・ 当社は北上運河があったことにより助かりました。防波堤の必要性を感じました。
- ・ 従業員の被災者が多くあり、それ等に対する支援について課題があった。
- ・ 雇用を維持し事業を円滑に活動する事が会社の為・地域貢献につながると思う。
- ・ 震災直後であっても、何らかの形で石油製品の出荷能力を確保することが重要であること。
- ・ 津波の想定を全くしていなかった為、今思えば従業員に対する帰宅指示(待機含め)が適切でなかった部分もある。
- ・ 早期復旧が何より第一。
- ・ 社員に希望を持たせる。
- ・ 営業所建設途中の為、特になし。

## (9) 今後の経営の方針（復興、夢）

### 【BCPへの取組】

- ・簡単な災害時のマニュアルはあるが、本格的なBCPの策定がなされていないので早期に作り上げ社内に浸透させていきたい。
- ・リスク分散及びBCPを作成しておきたい。
- ・BCPの重要性。
- ・組合員に対しBCPの普及や有事の時の対応について指導していく。

### 【人材の育成】

- ・機動性と、適切な判断ができる、人財を多く、育てたい。
- ・地域社会の経済はその地域単独で成り立っているのではない。他地域、他国との関連の中で成り立つ。その基本は「人材」であろう。私達の宮城県には故山元壮一郎知事が地域の人材育成に力を入れた、金もかけた。そうゆう時期があった。その教えを受けた各地域の人材(=若者)が現在の我県の中核人材であろう。従って宮城県東北と地域の担い手の人材教育に重点を置くリーダーや政策を望む。

### 【新規事業への取組】

- ・復旧復興事業により建設関連を中心に、県内の求人倍率は上がっているが、電子機器関連の製造業を取り巻く事業環境は厳しく、異業種とのコラボレーションを進めたい。
- ・東日本大震災で受注が減った為に、新たに開発した新材料での販路拡大を図る。
- ・企業理念である、地域における雇用創造を図るべく、新たな企業の軸の創出。
- ・今まで行っていた事業だけでなく新たなものを見い出して行くことが会社継続の鍵になる。
- ・新規事業の立上げ。
- ・製造業者(自動車関連以外)においては、今後震災前の100%の状況に戻るとは考えづらい。この事から、東北の未来を少しでも明るくする為、新事業に鋭意取り組みたいと考えています。
- ・グループ補助金は無いものとして、頂いた資金を新事業に使わせて頂く。
- ・直接被害を受けていない会社でも、関連性の有る会社からは、仕事が出ませんでした。今後は、色々な地域(業種)からの仕事を確保したいと思います。
- ・中小企業こそ事業存続に係るリスク管理から目をそむけない事が大切です ・収集運搬車の駐車場を数キロ離れた場所に新たに設けました。 ・新しい事業モデルを2つ立上げ、3年後、5年後の事業を描いて活動中。

### 【職場環境の改善】

- ・笑顔で働く職場環境の創造。
- ・従業員の安全を守るのは会社の責務との認識を新たに、従業員が安心して働けるよう、職場環境の改善を継続する。

### 【地域への密着・社会貢献】

- ・宮城県の地域金融機関として、地元経済の復興支援を積極的に行っていくことが弊行の使命と思っており、個人及び中小規模事業者等の皆さまに対する信用供与の円滑化等に積極的に貢献し、地元

経済の再生に邁進する方針です。

- ・宿泊産業はすそ野が広い産業であるので、交流人口を増やし地域の復旧復興に貢献したい。
- ・最悪を最高のチャンスに変える事ができるだろう。ボランティアを翌週よりしていたので、経済産業大臣より感謝状を頂いたり、ジェトロ、中小機構さんには大変に世話になりました。今後共ボランティアを続ける予定です。
- ・震災復興需要が終るまでに企業の復興を果たし、体質を強化して、地域の発展に寄与できる様な企業にすると共に、後継者に速やかに事業継続していく事も大切と思料している。
- ・私どもの事業活動を通じて、お客さま並びに地域の復興に寄与していく。
- ・地域に根付いた活動。
- ・地域貢献を基礎にグローバルイズム対応を図るつもりです。
- ・被災を受けた地元地域の創造的な復興とそれに合わせた業務内容の見直し。
- ・協同組織の金融機関として、中小企業者への支援・育成、勤労者の生活支援等を通じ、今後も地域貢献のために努力したいと考えております。
- ・一人ひとりが力を合わせ地域と共に復興、発展することで社会に奉仕する。
- ・この地域から商品や構想を発信し、地元貢献し、発展させる。
- ・「社会の反映に貢献する価値の創造」という当社経営理念のもと、地域復興に貢献していきたい。
- ・弊社は金融機関の子会社である。親会社のモットーである「取引先と協調し、地公体、関係機関との協力により、1日も早い県土の復活を期待する。併せて、地元経済の発展に寄与する」に尽きる。
- ・特にありませんが当社が少しでも復興に役立てるよう、なるべく県内の企業を優先にお取引したいと思っております。
- ・事業を再開後、震災以前とはいかないが、同じ状態までは復旧できている。県内等ではまだ復旧できていない事業などが多く、その人達に少しでも手助けできるよう年頭に入れていきたい。会社でできる範囲で社会貢献したい。
- ・更なる発展と地域社会への貢献 ・新天地(大和町)での飛躍。
- ・これまで以上に地域に密着した経営を行い復興の為の拠点として貢献していきたい。
- ・地域全体の復興に向け、目先の単独の経営でなく。

#### 【震災前の状態へ戻りたい】

- ・主要得意先震災の影響により、当社の売上が激減。一日も早く震災以前の形にもどってほしい。又、その売上減少分を新規でカバーする為、日々努力している。
- ・震災前の受注量に早く戻し安定した売り上げをキープしたい。
- ・震災後、行政機関からのご支援をいただき、ゆっくりとですが復興に向かって努力しておりますが、まだまだ先の見えない状況であります。まずは震災以前の経営状況まで回復させる事が目下の目標です。
- ・まず設備・施設の復旧を実施し震災前の状態へ戻し、今期でなんとか復興へ導きたい。
- ・本社取得が最大の課題である。
- ・完全復活+α。

#### 【その他 今後の方針・目標】

- ・ 運送業(危険物)の為、今後も安全第一を方針としたい。
- ・ 主要取引先の壊滅的被害により、売上が大幅に落ちこんでいる。そんな中、メインバンクからのしめつけ(担保要求等)があり、資金繰りにも窮している。現メインバンクと縁を切ってもよい経営状況に改善することをモチベーションにしている。
- ・ これを機会とし、高度化を図りこれからのニーズに対応したい。
- ・ 顧客ニーズに的確に応え、震災時等には迅速な対応に努め高品質で安全性の高い、建設物・サービスの提供に努める。
- ・ 顧客のニーズに対応できる組織の強化 雇用の継続(社員への利益還元)
- ・ 幸い、被害が軽微だったため比較的早く再開出来た。これからの復興に我々の業種は欠かせない存在だと思っていますので最大限努力して行きたいと思っています。(しかし原材料に制限があり、思うように行かないのが現状です。)
- ・ 各工場間で災害に対する連携がとれるようにしていく。
- ・ 復旧、復興の輸配送、生活必需品の供給体制を同業他社と協力し、揺るぎない体制を作っていきたい。
- ・ 新工場建設に伴い、既存業務の地固めを行い、同時に復興補助事業の活用、協力企業の助けを借り自社技術の向上を目指す。
- ・ 今回の震災と同程度でも仕事の早期再開と家庭生活の維持を守る為、計画的に準備や教育訓練を行いたい。
- ・ 品質管理の徹底と技術革新にたゆまぬ努力を傾注し社会基盤の安全と人々が安心して暮らせる製品創りを目指す
- ・ 災害時にも迅速に対応が可能な施設及び組織体系の構築を行いたい。
- ・ 災害後の早期復旧の為の方法を色々検討し、どんな状態でもすぐに稼働できる会社を目指す。
- ・ 災害時、会社に関わる人達を支援出来る企業体になりたい。
- ・ 今後、大規模な震災に見舞われたとしても被災の縮小と早期復旧できる体制を構築したいと思いません。
- ・ まだまだ復旧が遅れているところが沢山あり、世の中の状況がどのように変化するか大変不安であるので、変化に柔軟に対応できるように体制と準備をして行きたい。
- ・ 当地区は軽微な被害だったので、通常通りに近い業務をすることができたのですが、実際に甚大な被害を受けた時は、事業継続は難しい感じがする。従業員の安否確認を優先し、できるだけ事業継続をしていく方針でいる。
- ・ 企業経営が苦しくなると不安が対策検討案を超える。人件費を下げてでも会社存続をしなければならぬ。前向に少しでも動かすためには資金が必要で全部使ってしまう事はできない。
- ・ ガレキ処理(金属くず)を積極的に行ないたい。
- ・ 復興事業への参画。
- ・ 世界からみえる柱(事業)を作りたい。
- ・ 国内の物作りにこだわり、雇用の確保と東北の早期復興と日本の物作りの要となれるよう願う。
- ・ 今回の震災の経験を糧にして、今後の震災による船舶の修繕や県内外のインフラ復旧に早期に対応できる会社へなっていきたい。
- ・ 意思決定のスピード化 建設業をやっていてよかったと次世代へつなぐものにする。
- ・ 東北の地に根ざし、新拠点での生産を拡張させる。

- ・ “ピンチはチャンス” ととらえ、体質改善を図ること。
- ・ 経営の方針は、震災前とかわらず。
- ・ リーマン、震災、円高と受注がほとんど無い為、事業継続が困難な状態にある。何とかしなくては。
- ・ 震災等の災害に対応する為に計画を立てようとする膨大な費用が発生。現実的ではない。インフラ対策は別地に同程度の施設・設備を有さないといけないし、分割操業も非効率となる。方策がない。
- ・ 町の復興から一日でも早く進み人口が戻ってくるのを期待したい。

(10) 今後の宮城県のBCP普及に関する要望（期待、事業内容）

【BCPの必要性】

- ・BCPに対する関心が高くはなったがそれでも普及という点ではまだ足りないと思う。
- ・BCPについて出来る最小限から初めよう。
- ・BCPを誰でも作成できる様にひな型があるといいと思いました。災害復旧マニュアル作成としてではなく、事業継続判断の重要性を啓蒙する方向性を希望します。
- ・重要な業務のみとはよくわからないが、必要だと思います。
- ・BCPマニュアルは重すぎるので、緊急時の最底限の取組み(事前準備)を各企業に作る努力を求めたら良いのでは…。
- ・3.11を経験した地域の行政として、先進的な取組みを図ってBCP普及に努めて頂きたい。
- ・BCPの手順書の作成に関するセミナー等を望む。宮城県全体でやるのであれば、「義務学校」「社内教育」も含む「人材」です。「天変地異」に対応するより「人間の生命」の方が大事だ。

【BCP事例等・BCPに関する情報発信を希望】

- ・基本的には当該企業の文化やノウハウで対応すべきと思いますが、望ましいモデルを啓蒙していただくと幸甚です。
- ・セミナー及び他社事例など。
- ・BCPについて、今回のアンケートが来るまで意識して計画はしていなかったもので、今後多くの情報を発信していただきたく宜しくお願いします。
- ・各企業では、既に今回の震災の経験からの自社のウイークポイントを基に、何らかの危機管理対策を検討したものと思われる。今、知りたいのは、震災から特異的な発想で事業継続又は復旧に成功した事例、期待していなかったが結果的に成功した事例などで、今後、それらの異例的な事例を基に、更に進化したプランを立てることにある。よって、業種毎の具体的な成功事例等、数多くの情報の発信を期待するのみである。
- ・チェックシートの作成など、より具体的な事柄の周知をお願いしたい。

【BCP指導の充実】

- ・県のリーダーシップ。
- ・ご指導よろしく申し上げます。
- ・中小企業だけで実行するのは困難なので指導や助成制度(補助金等含めて)を充実させて頂きたい。
- ・導入、作成のご指導をいただきたいです。
- ・中小企業者に対する指導・支援に期待します。

【セミナー・講習会の開催を希望】

- ・ひんぱんに、セミナーを開催して欲しい。
- ・今までも実施されていましたが、今後とも、県内事業所を対象としたBCPに関する研修・講習等の実施を希望します。
- ・セミナー等の計画があれば案内願いたいです。
- ・セミナーや講習会の開催や、会社ごとのBCPの作成相談ができるようにしていただきたい。
- ・今回ガイドを同封されておりましたが、実際にどのようにしていけば良いのか、わかりづらい。分

かりやすく学べるセミナーなど無料で行ってもらえるものがあれば助かる。

- ・セミナー等いろいろ支援してくれている。
- ・セミナー及び他社事例など。
- ・ただ単にペーパーを配布するだけではなく、セミナー開催、企業訪問等積極的に展開して頂きたい。
- ・教育(担当者)講習会、研修会等の開催。
- ・民間企業向けにセミナー・広域訓練を開催していただきたい。
- ・業種によって BCP の策定内容に細かな部分で違いがある為、業種毎にあった BCP 策定に対するセミナーを開催していただきたい。

#### 【地域ネットワーク】

- ・中小企業では、資金的に不自由な事項もあるため個別企業の要望としてではなく、たとえば地域単位でできることなどへの指導をおねがいしたい。
- ・会社を営む者には、家族と社員の安全を両立しなくてはならないが、場合によっては家族が後回しになってしまうので、地域コミュニティーを充実させて安心して家を空けられるようにしてほしい。
- ・会社、企業単体の BCP に復旧を委ねるだけでなく、地域で、県で、宮城県の企業を復旧させる様な、地域ネットワーク BCP といったシステムがあってもいいのではないのでしょうか。

#### 【施設・インフラ・ライフライン整備】

- ・インフラに関する BCP の作成と情報開示。
- ・インフラ・ライフラインの早期回復の為の BCP 普及を期待。
- ・とにかく、連絡をとることが先決だと思うので、電気と通信網の復旧を早く出来るように BCP 作成を期待します。
- ・企業は、上下及び横の関係で、あるべき、計画を作成すると思うので、県として、最低限の公共インフラの復旧に取り組んで欲しい。
- ・インフラが遮断されると事業再開は不可能です。災害に強いインフラ供給に側面支援をお願いしたい。
- ・生産活動の継続にあたり、ライフライン確保は重要であり、大手ライフラインを担う企業と弊社をはじめとする一企業間での協定締結は難しく、その点でマクロ的な視点でバックアップをお願いしたい。
- ・電気及び水道の早期回復を期待する。
- ・ライフライン、生活燃料の不足に苦慮したので、早期立ちあげが出来る体勢を構築していただきたい。
- ・インフラ強化。
- ・ガソリン等燃料の確保や供給体制の整備 水・食料品・暖房機器の確保・備蓄や、広域連携の構築。
- ・被災直後で人命の救済が出来た後すぐに、インフラ(交通・水・電気・ガス等)一元化した情報をリアルタイムで伝達するシステムを構築して頂きたい。
- ・震災時の安定した電力供給。
- ・電力等、インフラ復旧の早期化と対策(再度、同規模の津波が発生する事を想定して)。
- ・何よりもインフラ整備を望む。
- ・原材料・資材品の購入や製品の出荷から現在の所在地(沿岸部)で事業を継続する計画です。今回の

災害を想定した防潮堤などの整備を早急をお願い致します。

#### 【企業間の交流】

- ・被災地企業コラボレーション商談会等継続して欲しい。
- ・業種によって違いますが、他県他地区の同業との交流会(BCP 協定促進の場)があると良い。
- ・色々な業種、色々な地域からの、事業主からの紹介などをしていただければ幸いです。

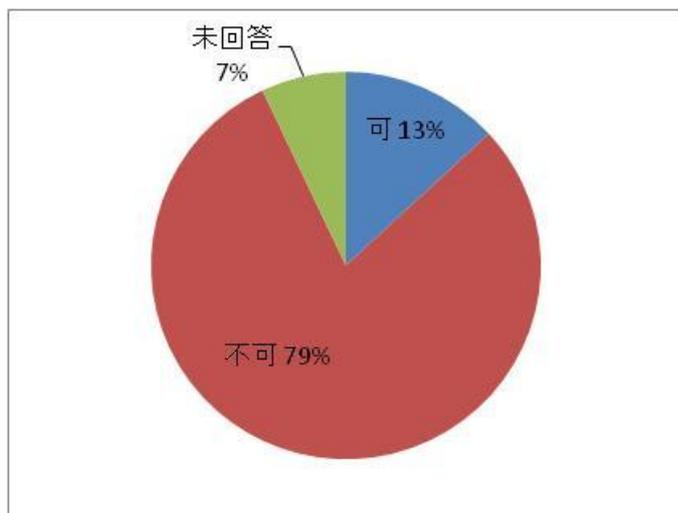
#### 【行政への要望】

- ・行政レベルの対応の設定。
- ・受注量減少の為売上も減少。従業員の継続維持むずかしい。国内生産維持を政治的に解決を望む。
- ・震災後、自力で再建を進めた企業について、各種の公的支援制度を知らなかったことにより、救済措置を受けられなかったケースがあるようなので、大規模災害が発生した際、国・県・市で連携して即座に対応できる体制づくりを進めて頂きたい。

#### 【その他】

- ・弊社はBCPではなく代わりに緊急事態対応手順を確立しており、毎年訓練も行っている為、非常時の事業継続という観点からも、いかに客先に迷惑をかけないか、という意味でも役に立っている。
- ・PCデータのバックアップが大切である。
- ・「想定外」、なんどもきいた言葉である。BCPによりどれほどの効果が期待できるのかはなはだ疑問である。完璧と思えるマニュアルを作成・維持管理をすることで、管理コスト増になることは明白で、「万が一」が起こる以前に経営難におちいる。
- ・迅速な支援、対応が不可欠である。
- ・前もって想定していてもその大きさにより対応は替る。
- ・震災後何度か補助金への(グループでも含む)申請をしているのですが1円も出ません。自己資金と金融機関等借入にて、なんとか復興いき80%設備も回復したもののリーマンショック後よりも景気の悪さに先行不安です。これでは年も越せない状況です
- ・常に危機感を持っていたので、復興はエネルギーに変えて早くできた。
- ・民間、公的機関関係なく、支援体制を強くする。特に弱者に対する応援！！
- ・生きていくことへの自己の管理を徹底させ教えるべき全ては、自分の積任である事を説いてほしい。
- ・地元住民だけでなく、県外からのお客様を收容していただく避難場所の確保、従前周知をしていただきたい。
- ・震災による影響により、これ以後時間が経てば経つ程に、従来までの世間体等周囲の目ばかりを気にしては、企業の存続～雇用に深刻なダメージが出てくる事が明白である。何事も手立ては、早め早めに先手を打っていき事を繰り返す事で、事態が好転してくるものと考えます。今からでも即刻に、日本国全体が震災復興に対して本腰を入れていくべきである。そうする事が日本の国力を高めていく事に繋がるはずである。

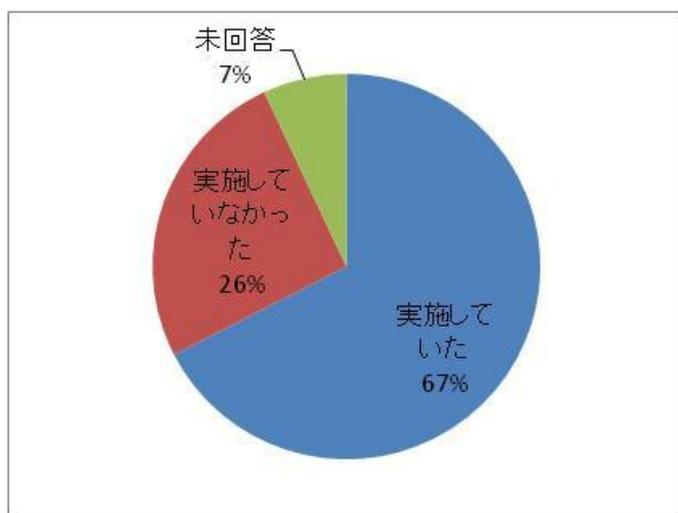
(11) インタビューの可否について



可	13%
不可	79%
未回答	7%

(12) 東日本大震災以前からBCP（事業継続計画）作成していた方へのお尋ね

①東日本大震災以前に、BCPに基づき訓練（机上，実地，見直しなど）をしていましたか？



訓練を実施していた	67%
訓練を実施していなかった	26%
未回答	7%

②BCPを震災以前から準備したことで今回有効だった・役に立ったと思う点は？

【有効的・スムーズは対応ができた】

- ・緊急時の対応手順に基づき訓練を実施し、訓練結果に基づき改善を図っており、東日本大震災においても有効に機能した。
- ・有効だった。
- ・作成していたのは簡単なBCPだったが、業務再開に向けてはスムーズにできた事。  
(BCPについては、見直し作成中)
- ・対応がスムーズだった。
- ・安否確認がスムーズに出来た。
- ・被災地域のサプライヤー様とも、すぐに情報を共有し、協力することが出来た。他県に本社機能が有り、被災状況の確認後、冷静な判断がされ、実行がスムーズに行えた。
- ・プラントが操業停止になった場合の代替生産委託合意がスムーズであった点。

- ・本支店の連携・役割分担等に役だった。
- ・ある程度の決定事項があったことで、従業員がどの様に対処するかを、それぞれ認識していて、それを全てではないが実行できたこと。
- ・企業グループ内の緊急時の連絡体制を明確にして職員に意識付けを行っていたため、社内での連絡体制の機能が発揮されていた。
- ・緊急時の体制が整備されており、東日本大震災においても組織的な対応ができた。
- ・災害情報の入手方法(発電機を稼働しテレビ情報で社員を守れた点)。

#### 【避難行動・避難誘導】

- ・集合場所と避難場所を決めていたので、全員で避難することが出来た。
- ・津波による大規模被害を受けたが、従業員は1人もケガ人を出さなかった。避難訓練が大いに役立った。
- ・避難まではスムーズに対応出来た。
- ・避難誘導により、出勤中の従業員にケガ等がなかった。
- ・避難行動および状況把握がスムーズに行えた。

#### 【物資の備蓄】

- ・食料の備蓄を用意していたので良かった。
- ・水、備品等が役にたった。

#### 【耐震・転倒防止等】

- ・本社ビルは、東日本大震災前に耐震補強工事を実施していた。
- ・耐震補強工事。
- ・パソコン紙棚・材料棚等転倒防止対策済だった。
- ・転倒防止、落下防止、ガラスの飛散防止(フィルム)、生産整備の対策(自動停止等)。

#### 【その他】

- ・特に準備していなかった。
- ・当社でのBCPは、「新型インフルエンザ」対策の一環として策定されたものであり、ほとんど役に立たなかった。

③BCPを震災以前から準備していたにもかかわらず今回役に立たなかった・反省点は？

#### 【備蓄品の不足】

- ・災害用備蓄品が不足した。(水・食料など)
- ・営業店に宿泊した職員もいたが、冬の寒い最中、停電により暖房もなく、宿泊用の毛布・布団等不足でした。
- ・備蓄品や食料を1階に保管した為、水没してしまった。津波を想定していなかった。

#### 【通信手段の確保】

- ・システムでの安否確認を準備し、訓練もしていたが、約2週間機能しなかった。今後は基本に戻っ

てシステムでの確認→本人からの報告とする。

- ・固定電話・携帯電話・メール等も繋がらない場合の非常時の通信手段がなかった。
- ・社員 TEL・携帯・連絡網。
- ・ライフライン停止による連絡遮断(tel、FAX、PC データ etc…)
- ・交通インフラの問題、震災直後の通話不能の問題。自社だけでは復旧・解決出来ない事象についての対応策も、今後 BCP に追加すべく検討・準備中です。
- ・連絡手段を災害伝言ダイヤルに設定していたが役に立たなかった。→メールに変更しました。
- ・連絡が不通になった。
- ・安否確認システムの構築に工夫が足りなかった点。
- ・通信手段の確保。
- ・情報連絡体制が不十分であった。
- ・従業員の安否確認方法が不十分であった。

#### 【インフラ・ライフラインの停止】

- ・従業員の通勤が、100%自家用車であった為、燃料がなく通勤することが困難であった。小型バスを利用し、従業員送迎をし、会社に宿泊しながら業務をした。
- ・長期のインフラ停止。

#### 【想定外への対応】

- ・電力の長期的な断絶があり、BCP 上は想定していなかったため、復旧が計画通りすすまなかった。
- ・想定外の津波の高さだったので、津波に対する処置は、まったく役に立たなかった。
- ・想定していたレベルをはるかに超えた災害であった点。
- ・非常に規模の大きい災害であった為、インフラが全滅して相当期間復旧しなかった等、会社単独では解決できない問題も含め、多くの想定しがたい事象が起り、その都度苦慮しながら対応した事。

#### 【その他】

- ・当社での BCP は、「新型インフルエンザ」対策の一環として策定されたものであり、ほとんど役に立たなかった。改めて、震災を想定した BCP 策定を検討したい。
- ・特に準備していなかった。