

企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査 報告書

平成29年3月

内閣府

防災担当

目次

I 調査概要	1
1. 調査目的	1
2. 調査対象企業	1
3. 調査方法	1
4. 調査対象件数	1
5. アンケート調査実施期間	2
6. アンケート調査回収状況（規模別・分類別）	2
7. 調査実施機関	2
8. 留意事項	2
II 調査結果の概要	5
III 調査結果の詳細（アンケート調査結果）	12
1. 平成 28 年 4 月に発生した熊本地震により、どのような被害を受けましたか。（単一回答）	12
2. 地震後に営業を再開したのはいつ頃ですか。（単一回答）	13
3. 会社機能が地震前の水準までおおむね回復したのはいつ頃ですか。（単一回答）	14
4. 会社機能が地震前の水準に回復するために要した復旧費用はどれくらいでしたか。（設備の増強など地震前以上の水準に要した費用部分は除く）（単一回答）	15
5. 地震後の売上高の状況について、おおよそ当てはまるものをお選びください。（単一回答）	16
6-1. 売上高が減少した要因は何ですか。（複数回答）	20
6-2. 売上高が増加した要因は何ですか。（複数回答）	22
7. 仕入先が被災した企業様にお伺いします。被災した仕入先に対して行ったことはありますか。（複数回答）	24
8. 販売先が被災した企業様にお伺いします。被災した販売先に対して行ったことはありますか。（複数回答）	26
9. 事業継続計画（BCP）の策定状況についてご回答ください。（単一回答）	28
10. 今回の熊本地震に関する貴社の対策についてお伺いします。（複数回答）	29
11. どのようなきっかけや制度があればBCPを策定しますか。（複数回答）	45
12. その他、事業の継続に関してご意見があればご記入ください。（文章回答）	47
IV 調査結果の詳細（ヒアリング調査）	49
1. 株式会社プレシード	49
2. 生活協同組合くまもと	53
3. 富士通株式会社	58
4. 株式会社セブン&アイ・ホールディングス	61
5. 富士フイルム九州株式会社	63
6. オオクマ電子株式会社	68

7. ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社	73
8. ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社	79
9. ジェイウォーター株式会社	86
10. 重光産業株式会社	91
V おわりに	95
VI 巻末参考資料	97
1. アンケート調査発送数および回収数・回収率	97
2. アンケート調査回答企業のBCP策定状況	99
3. アンケート調査 調査票	109

I 調査概要

1. 調査目的

震災からの復旧・復興のためには、被災者の早期の生活再建を図るとともに、企業活動が早期に正常化する必要がある。そのためには、被害の最小化、被害を受けていた場合の早期の復旧や代替措置の実施などを図る事業継続のための取組が重要となる。

本調査は、今後の施策の検討等に資するため、平成28年熊本地震における企業の事業継続の取組を明らかにし、知見と教訓を得ることを目的とする。

2. 調査対象企業

熊本県内の直接的被害を受けた地域の大企業・準大企業等、及び熊本県内の被災地域と取引のある全国の大企業・準大企業等

3. 調査方法

郵送調査（Web アンケート併用）及びヒアリング調査

4. 調査対象件数

・郵送調査

区分	調査対象 母集団	回答件数	回答率
① 熊本県内の直接的被害を受けた地域の大企業・準大企業等（被災地域の企業）	2,500 社	1,255 社	50.2%
② 熊本県内の直接的被害を受けた地域企業と取引のある全国の大企業・準大企業等（取引のある企業）	2,500 社	756 社	30.2%
計	5,000 社	2,011 社	40.2%

※自治体、政府機関、外郭団体、宗教団体等を除く

※②については売上高上位順で2,500社抽出

・ヒアリング調査

区分	回答件数
熊本県内の直接的被害を受けた地域のうちヒアリング調査の協力を得た製造業、流通業を中心とした企業	10 社

※本業務のヒアリング調査対象企業の選定及びヒアリングについては、東北大学災害科学国際研究所の協力を得て実施した。

5. アンケート調査実施期間

平成29年2月28日（火）～3月17日（金）

6. アンケート調査回収状況（規模別・分類別）

企業規模 分類	合計	大企業 (資本金10億円以上等)	準大企業 (資本金1億円以上、従業員100人以上等)	中堅企業 (資本金1億円以上、従業員100人未満等)	中小企業 (左記以外)
全体	5,000 (100%)	1,351 (27%)	600 (12%)	263 (5%)	2,786 (56%)
	2,011 (100%)	428 (21%)	179 (9%)	90 (4%)	1,314 (65%)
	32%	30%	34%	47%	40%
被災地域の企業	2,500 (100%)	20 (1%)	45 (2%)	66 (3%)	2369 (95%)
	1,255 (100%)	10 (1%)	14 (1%)	33 (3%)	1198 (95%)
	50%	50%	31%	50%	51%
取引のある企業	2,500 (100%)	1,331 (53%)	555 (22%)	197 (8%)	417 (17%)
	756 (100%)	418 (55%)	165 (22%)	57 (8%)	116 (15%)
	30%	31%	30%	29%	28%

7. 調査実施機関

株式会社東京商工リサーチ

8. 留意事項

本報告書では回答結果を「全企業」「被災地域の企業」「取引のある企業」に分類し、更にその中において「被害の状況」「企業規模」等で集計を実施している。なお、「Ⅲ 調査結果の詳細（アンケート調査結果）」の報告項目である「熊本地震の被害状況」「地震後の営業再開時期」「会社機能が地震前の水準までおおむね回復した時期」「会社機能が地震前の水準に回復するために要した復旧費用」においては被害あり企業が回答対象となっているため、企業規模区分のみの集計としている。また、「10. 今回の熊本地震に関する貴社の対策について」の間は無回答を除いた集計となっているので、各間において総数（N）が異なる。

・「被災地域」の定義

最大震度7を観測した2回の地震のうち、震度6弱以上を記録した10市、11町、3村（ただし郡部においては、複数の町村が震度6弱以上を記録した郡部を主に選定）。具体的には、熊本市（中央区、東区、西区、南区、北区）、八代市、玉名市、菊池市、宇土市、上天草市、宇城市、阿蘇市、天草市、合志市、下益城郡美里町、菊池郡（大津町、菊陽町）阿蘇郡（南小国町、小国町、産山村、高森町、西原村、南阿蘇村）上益城郡（御船町、嘉島町、益城町、甲佐町、山都町）。なお、データ上の制約から、熊本県のみを被災地域を対象として調査を行っている。

・「被災地域の企業」の定義

被災地域に本社のある企業

・「取引のある企業」の定義

株式会社東京商工リサーチの調査結果に基づき、熊本県の被災地域に本社を置く企業が「商品・サービス」を提供している、または「商品・サービス」の提供を受けている「被災地域以外の企業」

・「被害の状況」区分の定義

被害あり：アンケート調査の間1において、「直接被害を受けた」「間接被害を受けた」「直接被害、間接被害の両方」のいずれかを選択

被害なし、不明：アンケート調査の間1において、「全く被害なし」「不明」のいずれかを選択

※直接被害、間接被害について

直接被害：店舗、工場、設備の損壊等による物的損害

間接被害：物的損害以外の地震の影響による営業停止、売上高減少、従業員が出勤できない等

なんらかの被害：直接又は間接被害、もしくは両方の被害を受けた

・「企業規模」区分の定義

	卸売業	小売業	サービス業	その他
大企業	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 101 人以上	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 51 人以上	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 101 人以上	資本金 10 億円以上かつ 常用雇用者 301 人以上
準大企業	資本金 1 億円～10 億円 未滿かつ、常用雇用者 101 人以上	資本金 5 千万円～10 億 円未滿かつ、常用雇用者 51 人以上	資本金 5 千万円～10 億 円未滿かつ、常用雇用者 101 人以上	資本金 3 億円～10 億円 未滿かつ、常用雇用者 301 人以上
中堅企業	資本金 1 億円以上かつ 常用雇用者 100 人以下	資本金 5 千万円以上かつ 常用雇用者 50 人以下	資本金 5 千万円以上かつ 常用雇用者 100 人以下	資本金 1 億円～3 億円未 滿及び、 資本金 3 億円以上かつ 常用雇用者 300 人以下
中小企業	上記以外			

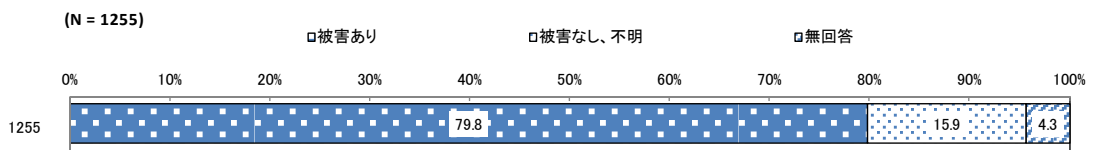
II 調査結果の概要

1. 企業アンケート結果

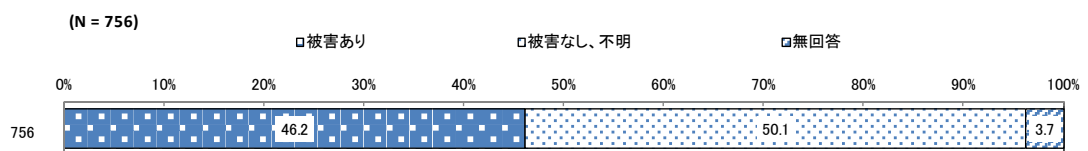
・企業の被災状況

企業調査に基づく被災状況は、被災地域の企業のうち、なんらかの被害（直接、間接）を受けた企業は約80%、取引のある企業で、なんらかの被害を受けた企業は約46%であった。

被害の状況（被災地域の企業）

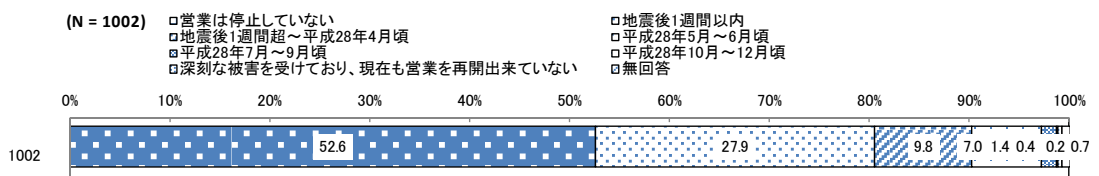


被害の状況（取引のある企業）



被災地域の企業のうち、なんらかの被害を受けた企業に地震後の営業再開時期を聞いたところ、約8割の企業が営業を停止していないか、地震後1週間以内に営業を再開していると答えている。一方で、深刻な被害を受けており現在も営業を再開できていないと回答する企業もあった。

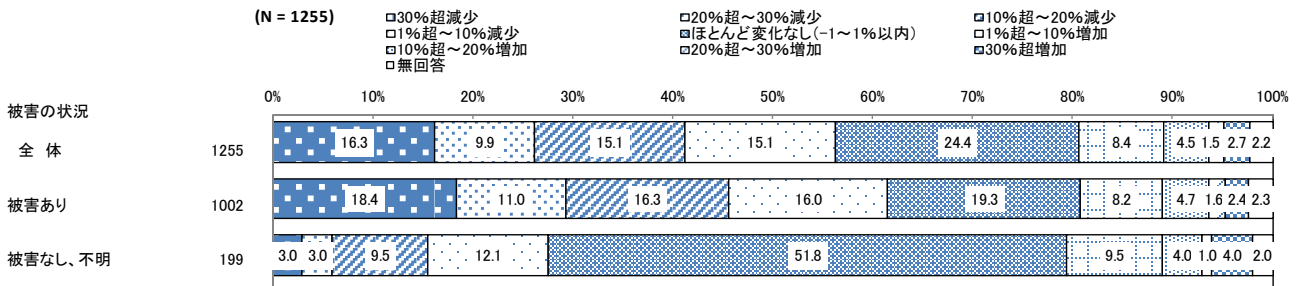
被災地域の企業のうち、何らかの被害を受けた企業の営業再開の時期



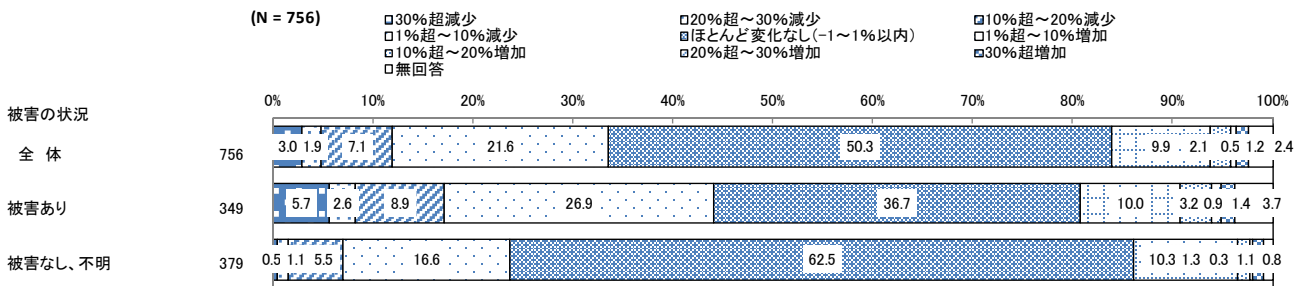
売上高について聞いたところ、被災地域の企業の平成28年4月～6月（第1四半期）の売上高は、被害のあった企業の6割以上が対前年比で減少したと答えており、3割近くは20%以上の減少となっている。一方、被害のなかった企業は、7割以上が対前年比10%以内の増減となっている。

また、取引のある企業の平成28年4月～6月の売上高は、熊本地震による被害ありとした企業の約4割が、売上高の減少があったと答えている。

平成 28 年 4 月～6 月の売上高について（被災地域の企業）



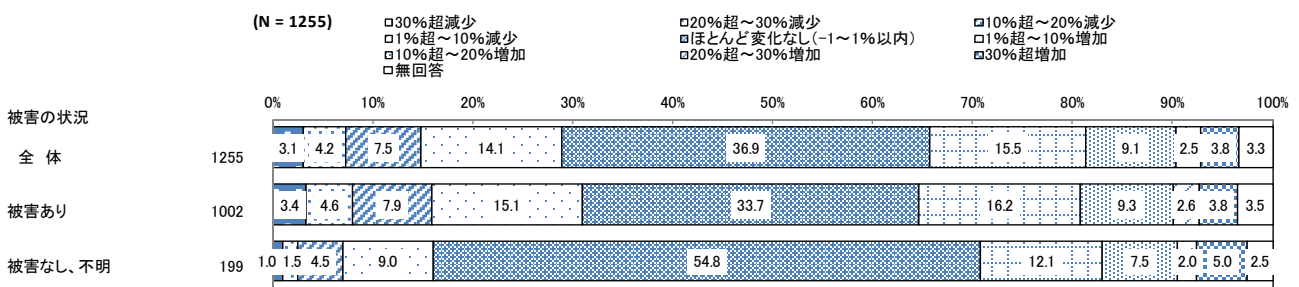
平成 28 年 4 月～6 月の売上高について（取引のある企業）



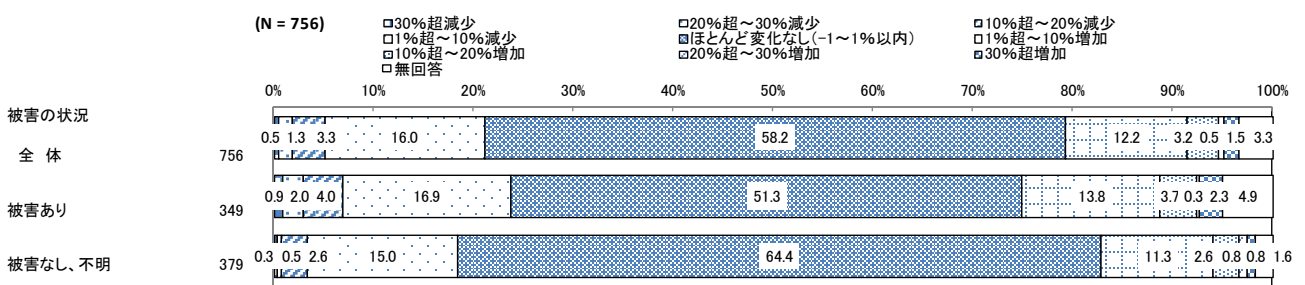
被災地内の企業の平成 28 年 10 月～12 月（第 3 四半期）の売上高は、被害のあった企業のうち 20%以上売り上げが減少していると答える企業は 8%程度となっており、10%以上の減少をあわせても 2 割弱程度となっている。

グラフの幅に違いはあるものの、被災地域内外、被害の有無による差は、4～6 月期に比べて縮小している。

平成 28 年 10 月～12 月の売上高について（被災地域の企業）



平成 28 年 10 月～12 月の売上高について（取引のある企業）

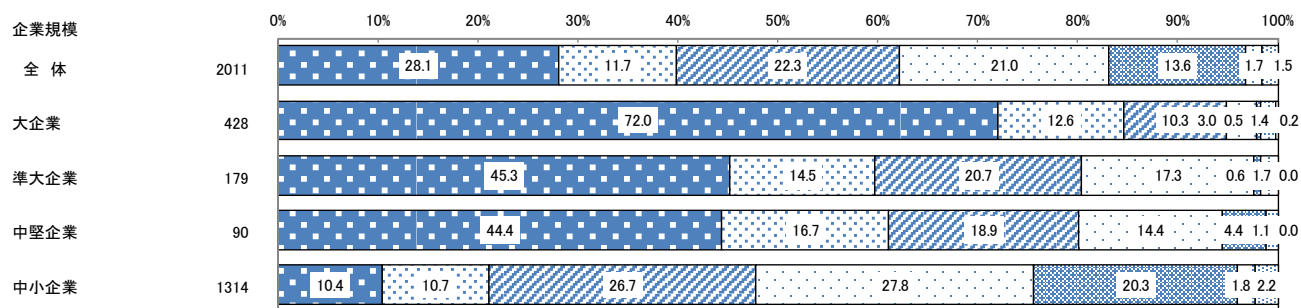


・ B C P 策定状況

企業調査による B C P の策定状況は下図の通りである。企業規模が大きくなるほど B C P を策定しているとの回答割合が高くなっている。

企業規模別の B C P の策定状況について

(N = 2011) □策定済みである □策定中である □策定を予定している(検討中含む) □予定はない □BCPを知らなかった □その他 □無回答

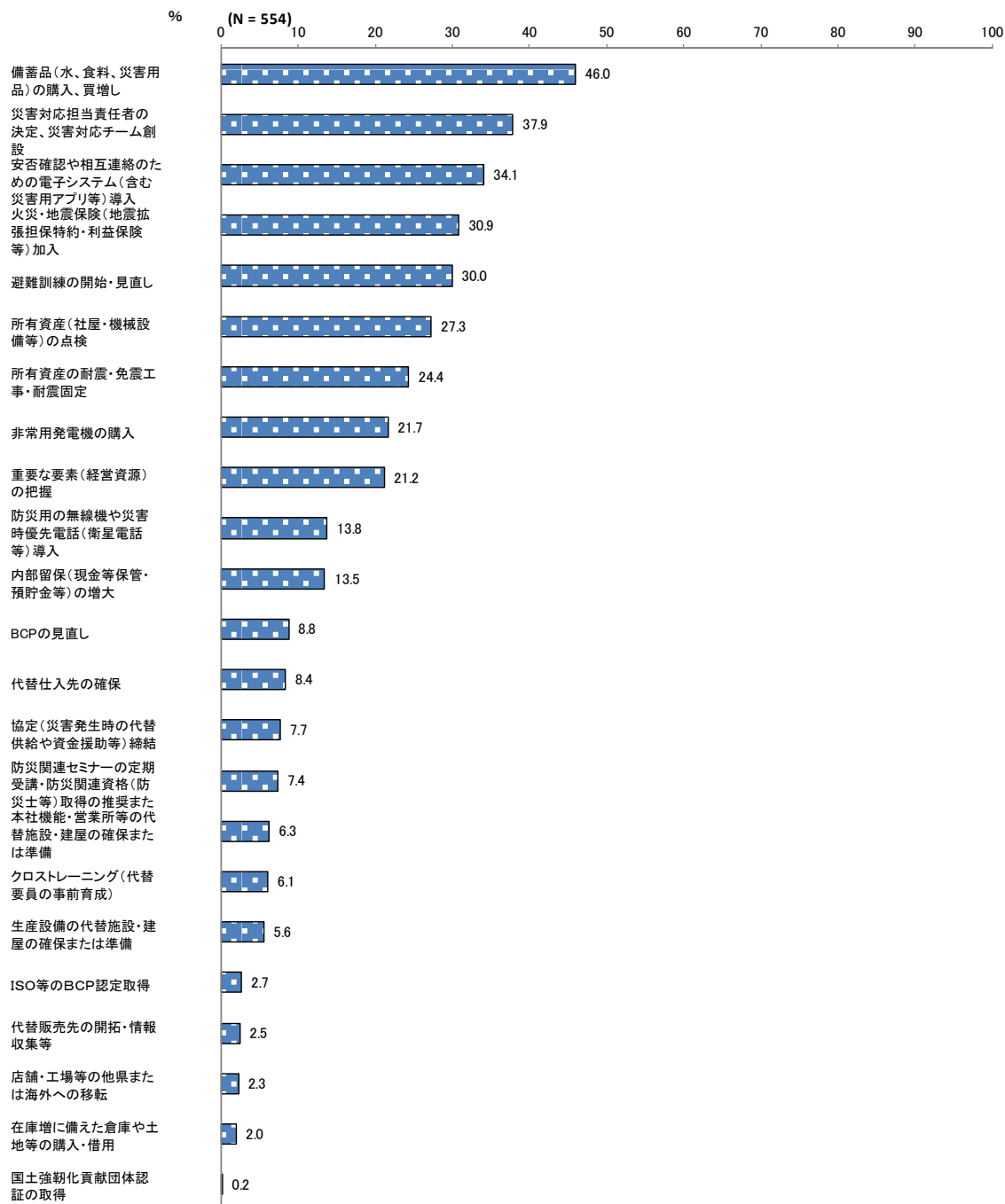


・地震の際に有効であった取組

被害を受けた企業に対し、熊本地震の際に有効であった取組について聞いたところ、備蓄品（水、食料、災害用品）の購入、災害担当責任者の決定、安否確認や相互連絡のための電子システム、火災・地震保険等への加入、避難訓練の開始・見直しを、回答のあった企業のうち3割以上が役に立ったと答えている。

※グラフのNは、被害を受けた企業のうち、有効な回答のあった企業となる

地震の際に有効であった取組について



・行いたいが実施できていない取組

被害を受けた企業に、行いたいが実施できていないものについて聞いた。回答のあった企業については多くの項目で、今後取り組みたいと答えているが、特にBCPの見直し、クロストレーニング、国土強靱化貢献団体認証の取得、ISO等のBCP認定取得等、態勢の見直しに関する項目をあげる企業が多かった。

※グラフのNは、被害を受けた企業のうち、有効な回答のあった企業となる

今後取り組みたいこと



2. 企業ヒアリング結果

企業調査では、製造業、流通業を中心に10社に対してヒアリングを行った。BCPの策定や建物を建設する際の工夫等が事前の備えとして役になったという意見、発災後の従業員とその家族の安否確認や情報伝達・共有の重要性を訴える等の意見があった。このヒアリングの概要は以下の通りである。

(発災時に役立った事前の備え)

- ・過去の被災経験も踏まえたBCPを策定していたので、発災後すぐに動けた。
- ・熊本以外の事業所での被災経験から得た教訓や、日奈久断層等の存在から予想される地震に備え、設計段階から建物の耐震性の強化を行っていたので、被害を抑えられた。
- ・4月14日の地震時に生産を止めていた効果もあり、4月16日の地震でも致命的な設備の破損はなかった。
- ・情報伝達・指示命令系統について、平常時から通信設備等を設置し、そこで途切れることなく本社等との連絡を行っていた。
- ・24時間営業の全国の店舗の稼働状況をリアルタイムで把握できるシステムを構築しており、事態の深刻さを発災直後に知ることができた。
- ・情報システムをシンクライアントにしており、事務所が立入禁止になっても通常業務が行えた。(発災時の対応)
- ・どの企業も、最初の段階で従業員の安否確認に注力していた。
- ・従業員に対する経営層のメッセージの発信や生活再建支援等を行っている企業が多い。
- ・自らも被災者である地元採用職員の事業所復旧にかかる熱意や自主性に頭が下がった。
- ・派遣技術者による迅速な建物診断による発災直後の建物使用可否の判明、支援物資・復旧資機材の手配等、本社の指揮のもとグループ企業全体による支援が早期の復旧につながった。
- ・グループ内の支援態勢としては、熊本経験者・東日本大震災経験者を集めた。
- ・グループ内の従業員による、休暇取得促進等の交代態勢の整備により、従業員の目立った体調不良はなかった。
- ・被害が大きく、早急に供給が必要な製品のためには、代替拠点の活用が必須だった。
- ・あらゆる同業他社に、すぐに購入・納入できない設備部品を貸してもらおうよう依頼した。
- ・流通事業者では、グループ内の物資調達のプロが活躍し、自治体からの発注を受けて物資の供給を行えた。その際、グループ内の被災経験のある事業所から、供給物資の伝票や明細の作成・保存等の支援を受け、平常業務に戻ってからの精算を円滑に行えた。
- ・弁当等の納入を、熊本に近いA工場での製品を熊本へ、熊本へ送ったことによるA工場の通常営業の不足分を隣の地域のB工場が補うというバックアップ態勢ができていた。
- ・食料・日用品の販売を一日でも早く始めることが被災者支援につながるが、店舗の被害によって屋外仮設営業、一部店舗再開等の営業形式が異なるためケース・バイ・ケースでレジ精算の方法を変えた。
- ・通行可能な道路情報について、従業員が通ることのできた道路を社内で情報共有した。
- ・電源が早期に復旧したことやスマホの通話が可能だったことが早期復旧につながった。
- ・下請けは零細企業が多く、取引先が資金ショートにならないよう経営を管理した。
- ・地域住民へ備蓄物資を提供した。

(今後の取組)

- ・従業員に大きな被害がなかったことが早期復旧につながったため、人命第一に据えたBCP等の計画の見直し。
- ・熊本地震の被災事例集の作成・周知。
- ・設備の地震による移動に備えて壁からの離隔距離をとるなど、設備のレイアウトの見直し。
- ・建物の屋内や設備の被害を立ち入らずに把握できるように、センサー類の設置。
- ・被災時の営業形式のバリエーションに即応できるシステム改修。
- ・事務所に立入ができない場合に備え、顧客の設備の保守ツール等の分散保管。
- ・自社の他地域の拠点の拡充や同業他社との協力関係の密接化。
- ・建物を地域の避難所として開放するなど、より一層の地域との連携。
- ・地域で貢献している従業員が設立したボランティア団体への支援。

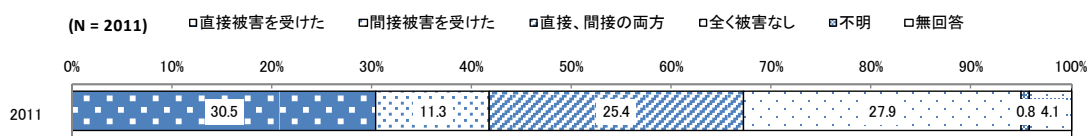
Ⅲ 調査結果の詳細（アンケート調査結果）

1. 平成 28 年 4 月に発生した熊本地震により、どのような被害を受けましたか。（単一回答）

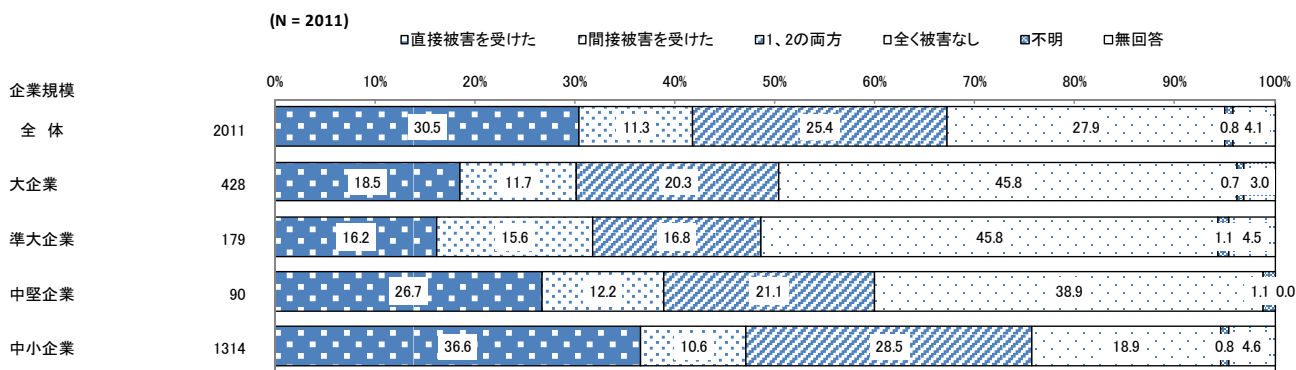
全体では「直接被害を受けた」が 30.5%、「直接・間接の両方」が 25.4%、「間接被害を受けた」が 11.3% となっている。

企業規模別では、中小企業ほど「直接被害を受けた」との回答割合が高くなっている。

【全企業】



・ 企業規模別

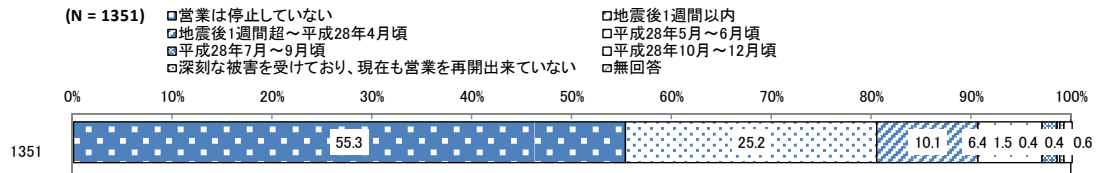


2. 地震後に営業を再開したのはいつ頃ですか。(単一回答)

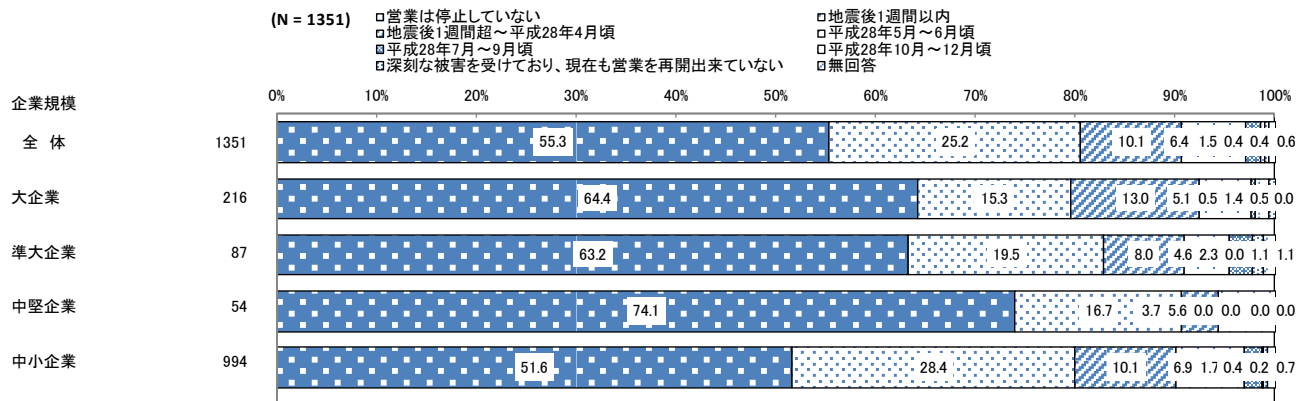
全体では「営業を停止していない」が55.3%、「地震後1週間以内」が25.2%「地震後1週間超～平成28年4月頃」が10.1%となっている。

被災地域の企業のうち、何らかの被害を受けた企業においては、中小企業ほど営業再開に時間を要している。

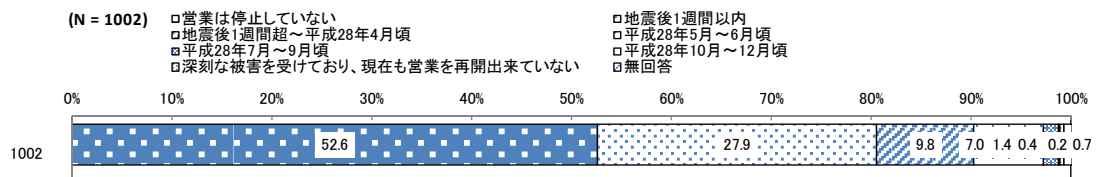
【全企業】



・ 企業規模別



【被災地域の企業のうち、何らかの被害を受けた企業】

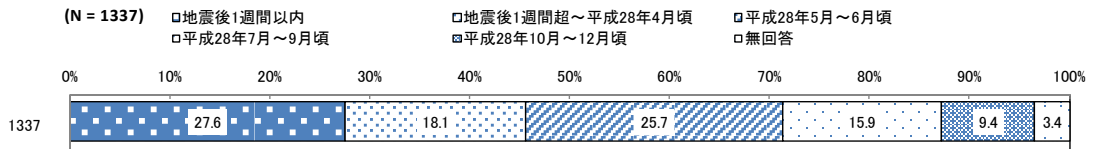


3. 会社機能が地震前の水準までおおむね回復したのはいつ頃ですか。(単一回答)

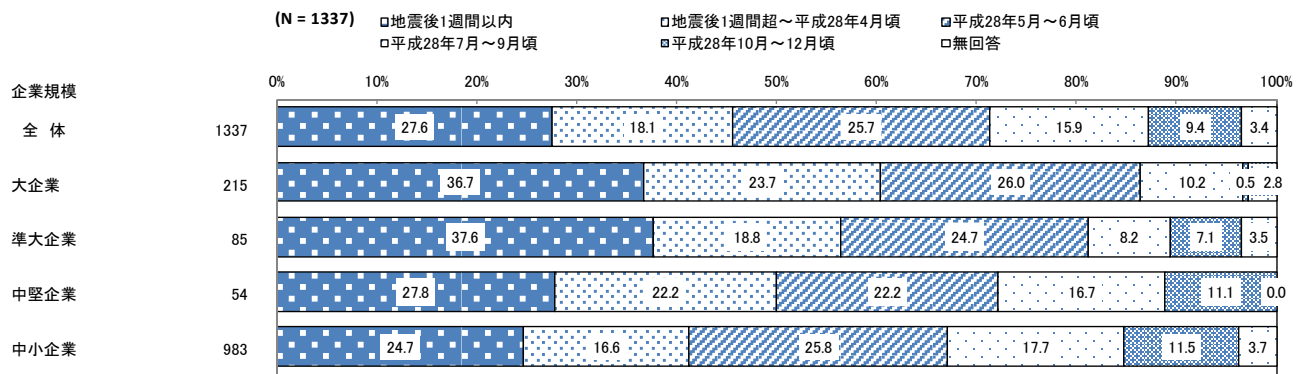
全体では「地震後1週間以内」が27.6%、「平成28年5月～6月頃」が25.7%、「地震後1週間超～平成28年4月頃」が18.1%となっている。

被災地域の企業のうち何らかの被害を受けた企業（営業を再開できていない企業を除く）においては、取引のある企業と比較して会社機能が回復するまでに時間を要している。

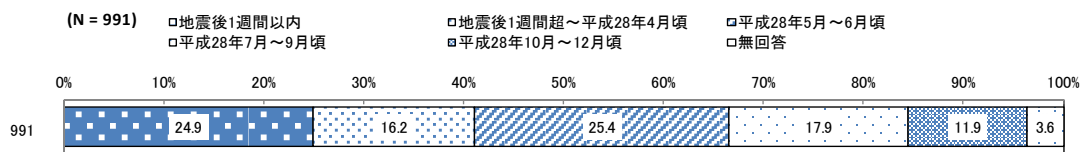
【全企業】



・ 企業規模別



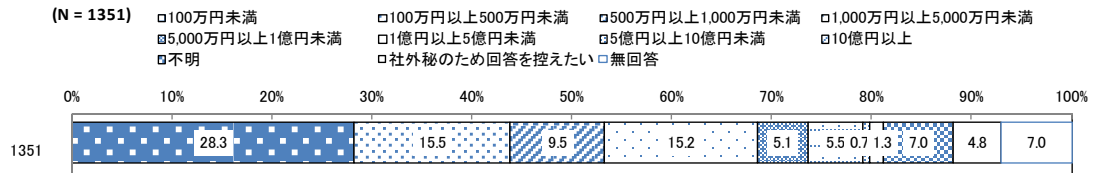
【被災地域の企業のうち何らかの被害を受けた企業（営業を再開できていない企業を除く）】



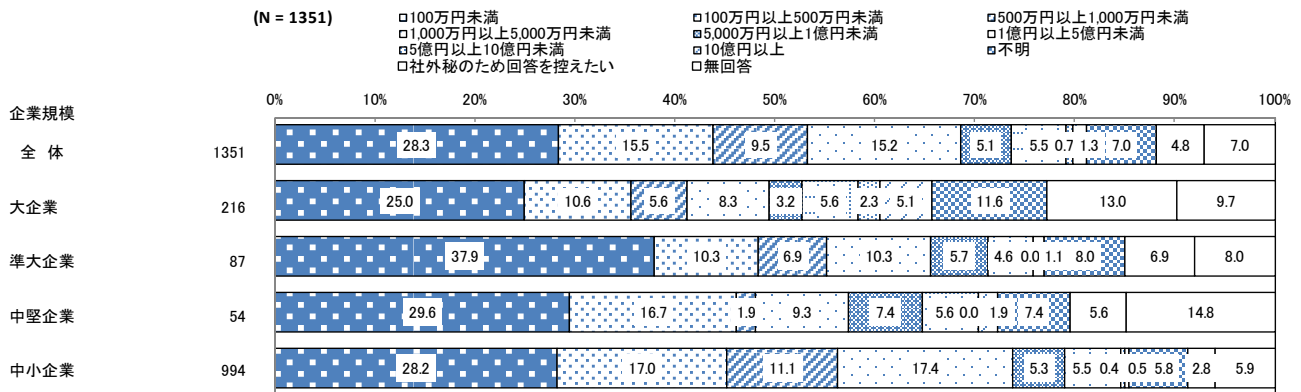
4. 会社機能が地震前の水準に回復するために要した復旧費用はどれくらいでしたか。(設備の増強など地震前以上の水準に要した費用部分は除く)(単一回答)

全体では「100万円未満」が28.3%、「100万円以上500万円未満」が15.5%、「1,000万円以上5,000万円未満」が15.2%となっている。

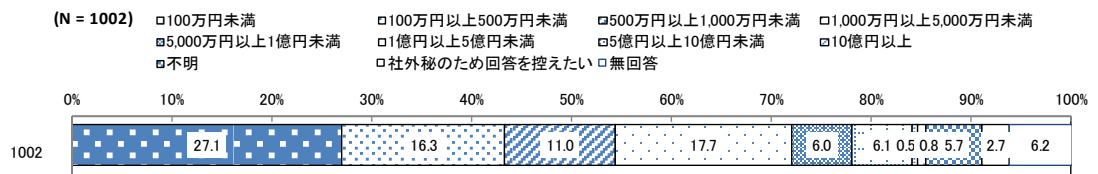
【全企業】



・企業規模別



【被災地域の企業のうち何らかの被害を受けた企業】



5. 地震後の売上高の状況について、おおよそ当てはまるものをお選びください。(単一回答)

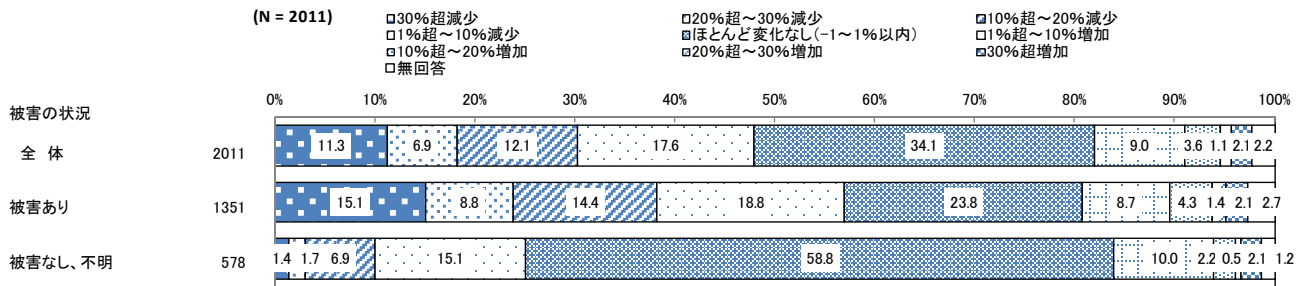
全体では「ほとんど変化なし(-1%~1%以内)」の回答比率が高くなっている。

被害の状況別では、第1四半期から第3四半期を通じて、「被害あり」企業が「被害なし、不明」企業よりも売上高が減少していることが分かる。

第1四半期(平成28年4~6月)

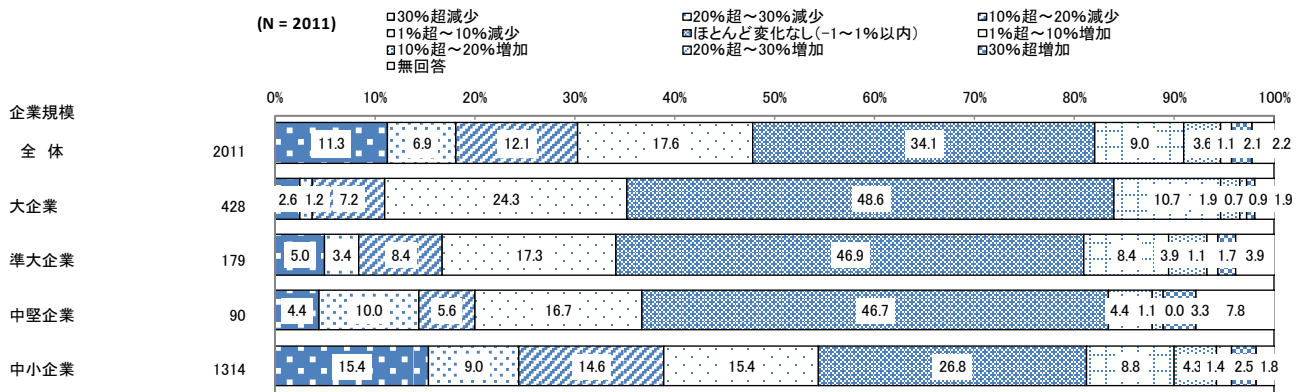
【全企業】

・被害の状況別



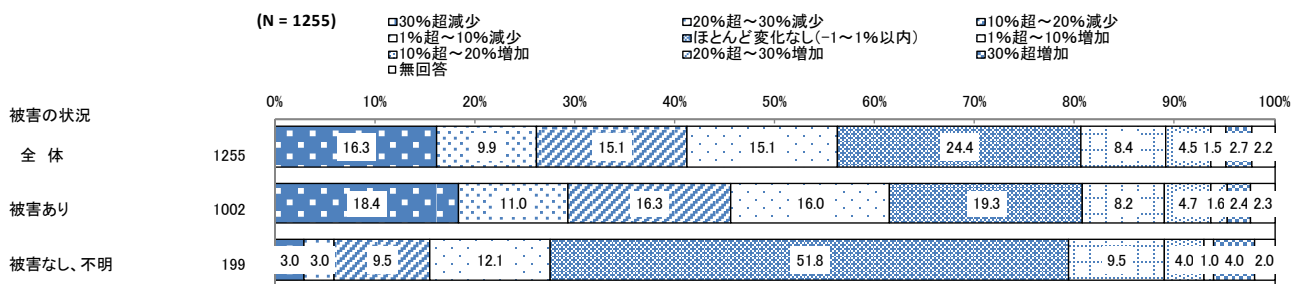
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

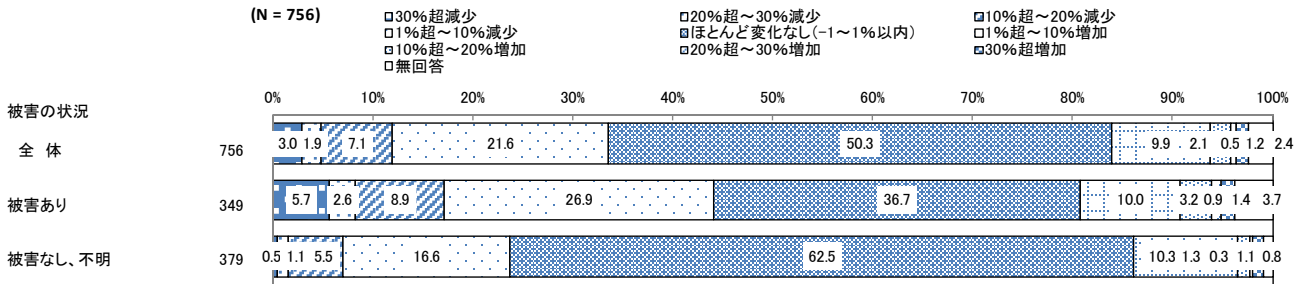
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別

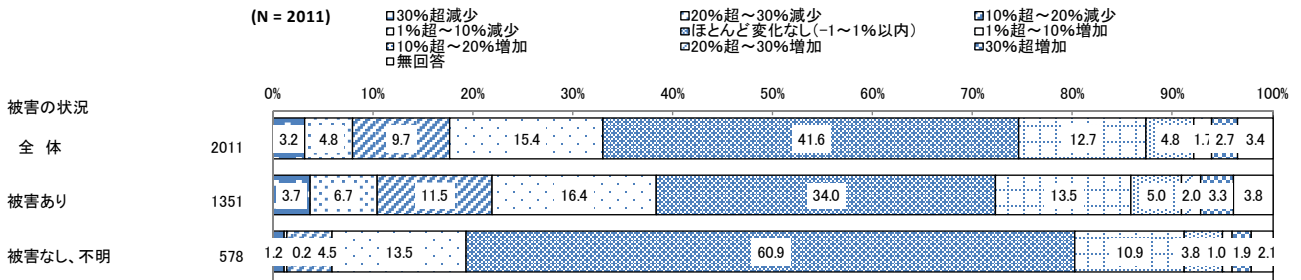


※全体には被害状況無回答も含む

第2四半期（平成28年7～9月）

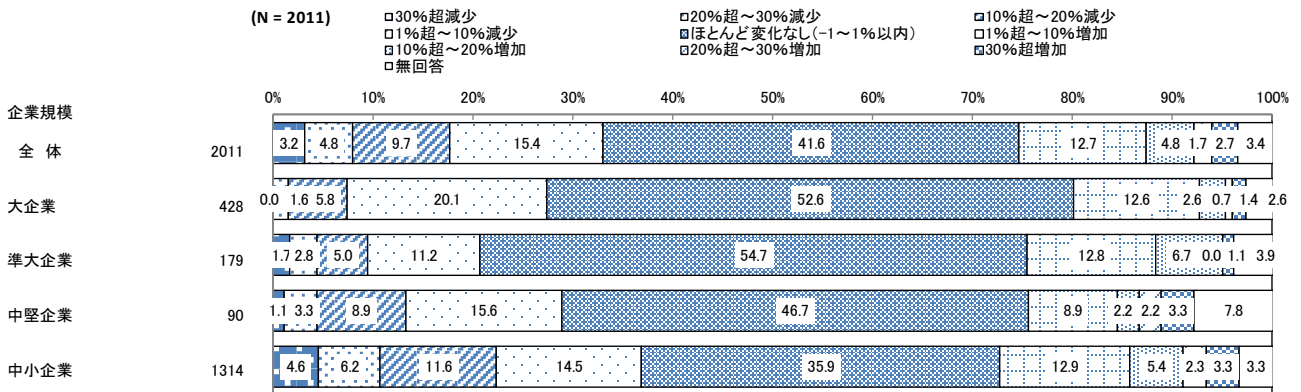
【全企業】

・被害の状況別



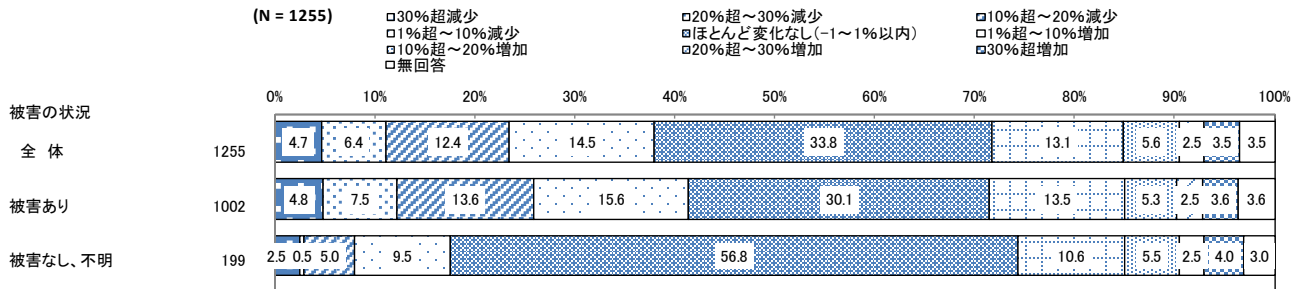
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

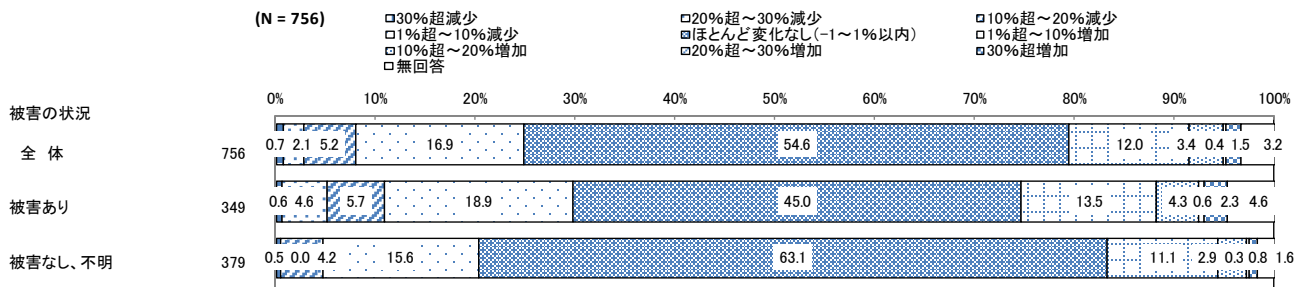
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別

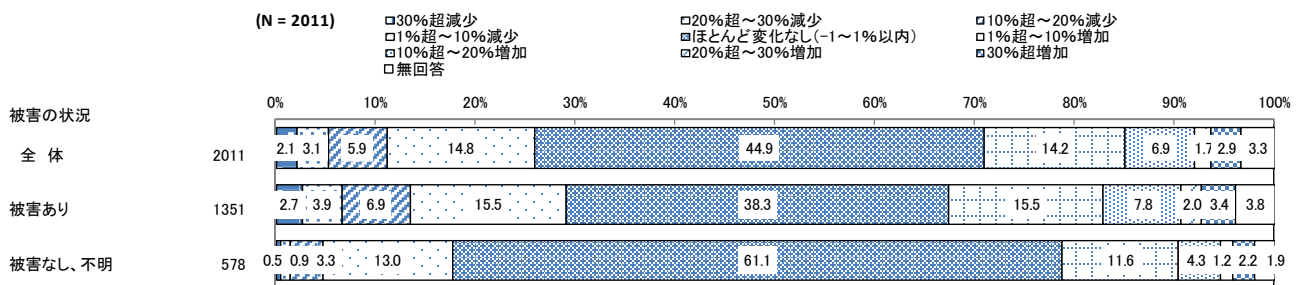


※全体には被害状況無回答も含む

第3四半期（平成28年10~12月）

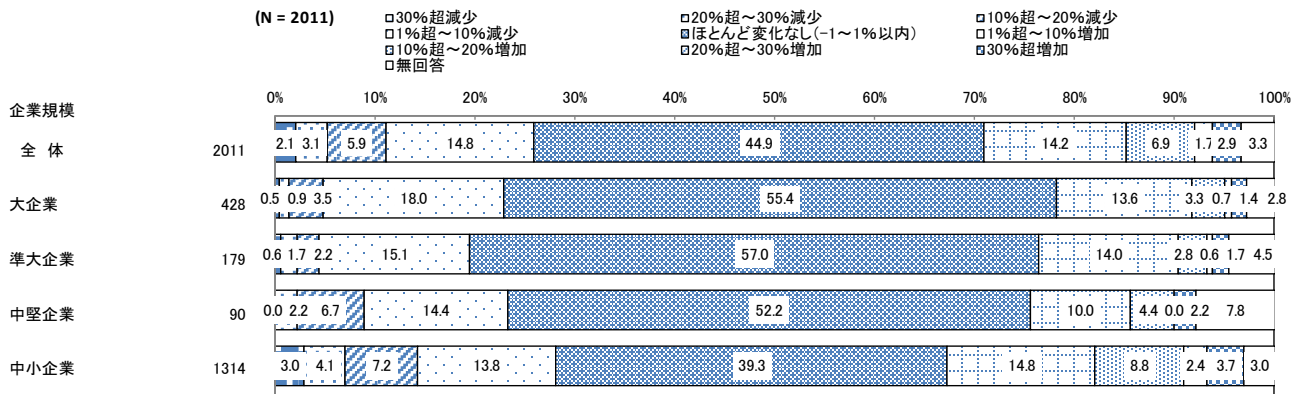
【全企業】

・被害の状況別



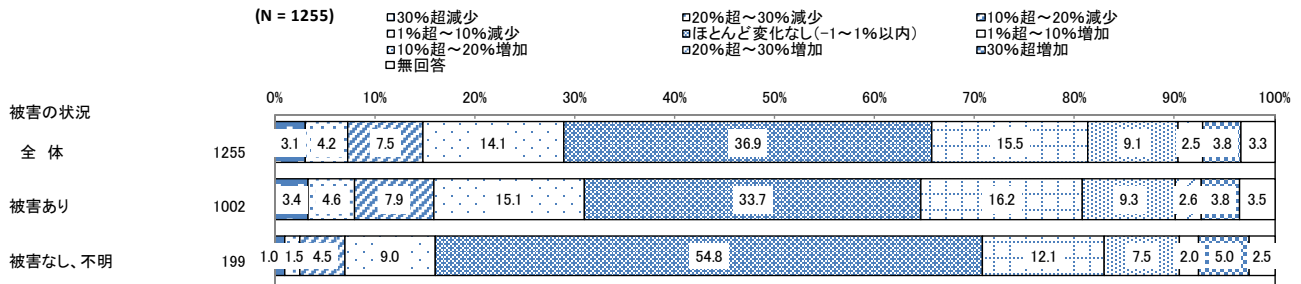
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

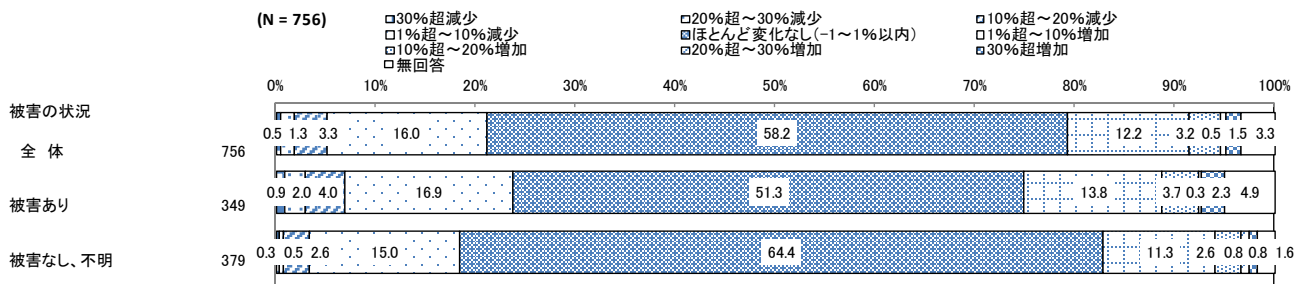
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

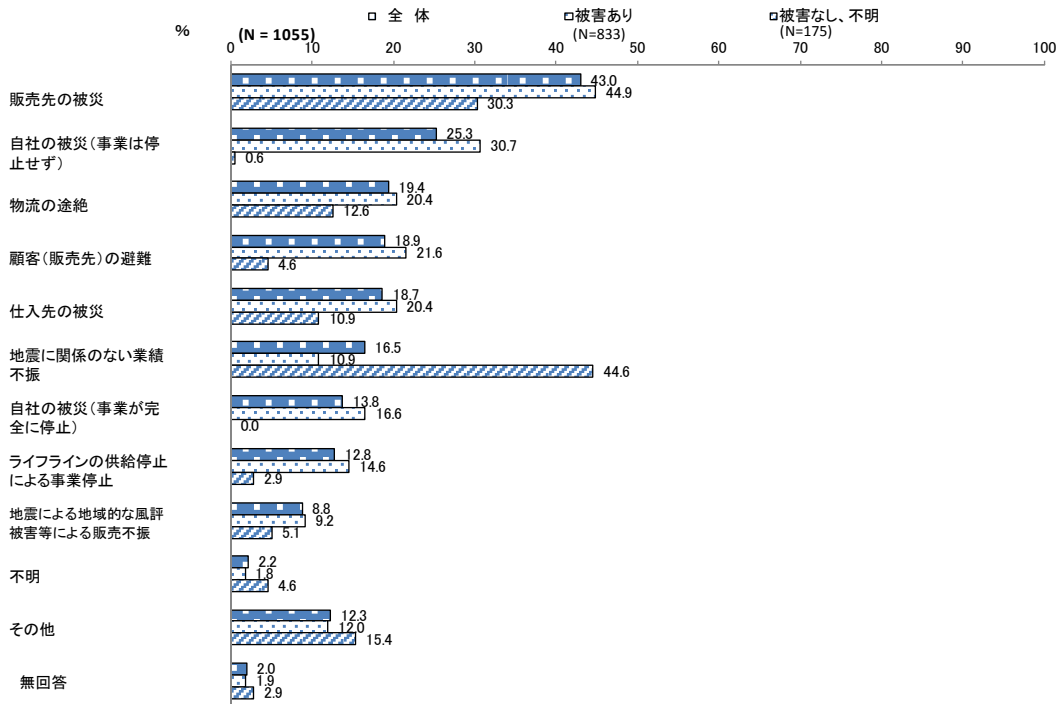
6-1. 売上が減少した要因は何ですか。(複数回答)

全体では「販売先の被災」が43.0%、「自社の被災（事業は停止せず）」が25.3%、「物流の途絶」が19.4%となっている。

※グラフのNは、問5で売上が減少したと1ヶ所でも回答した企業群となる

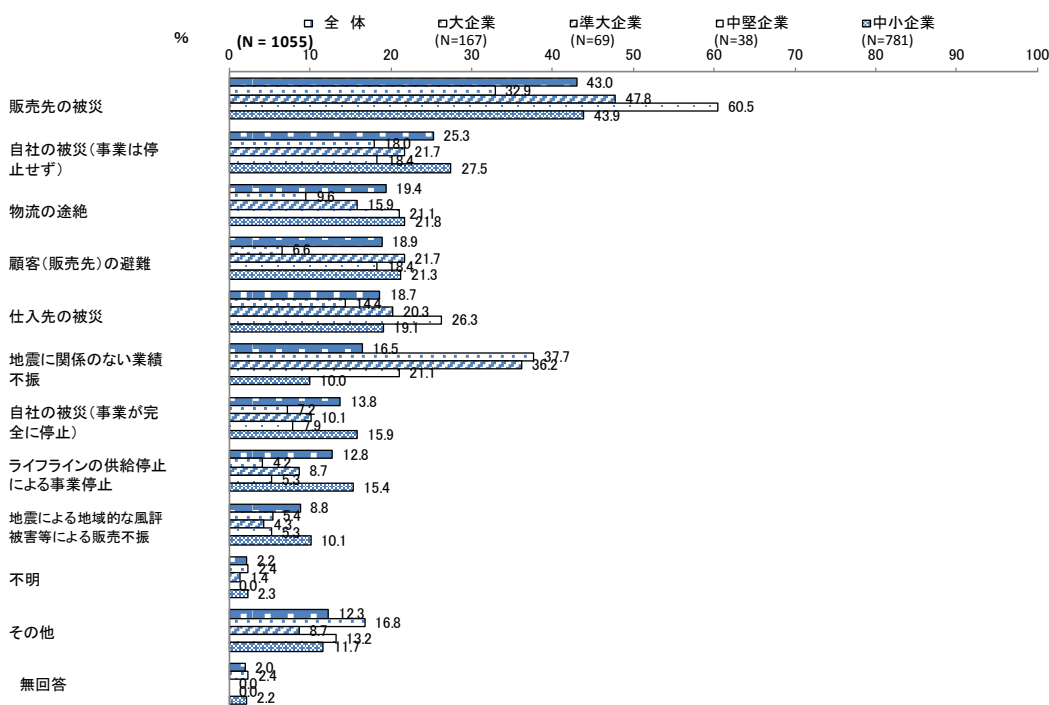
【全企業】

・被害の状況別



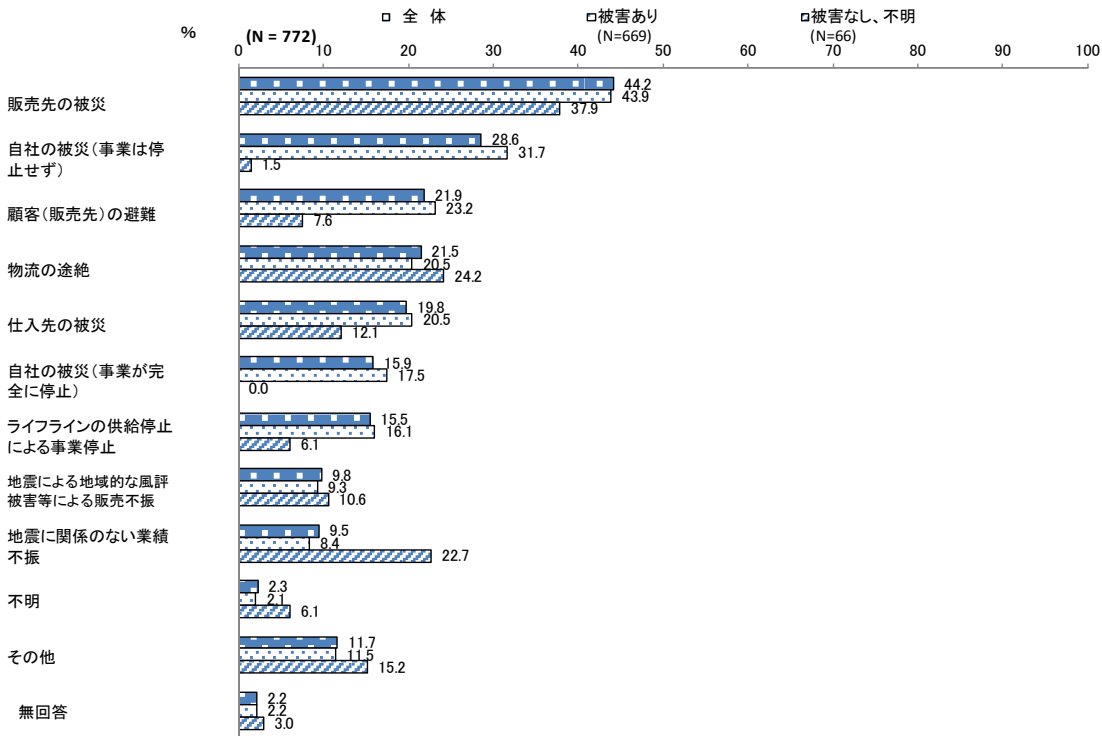
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

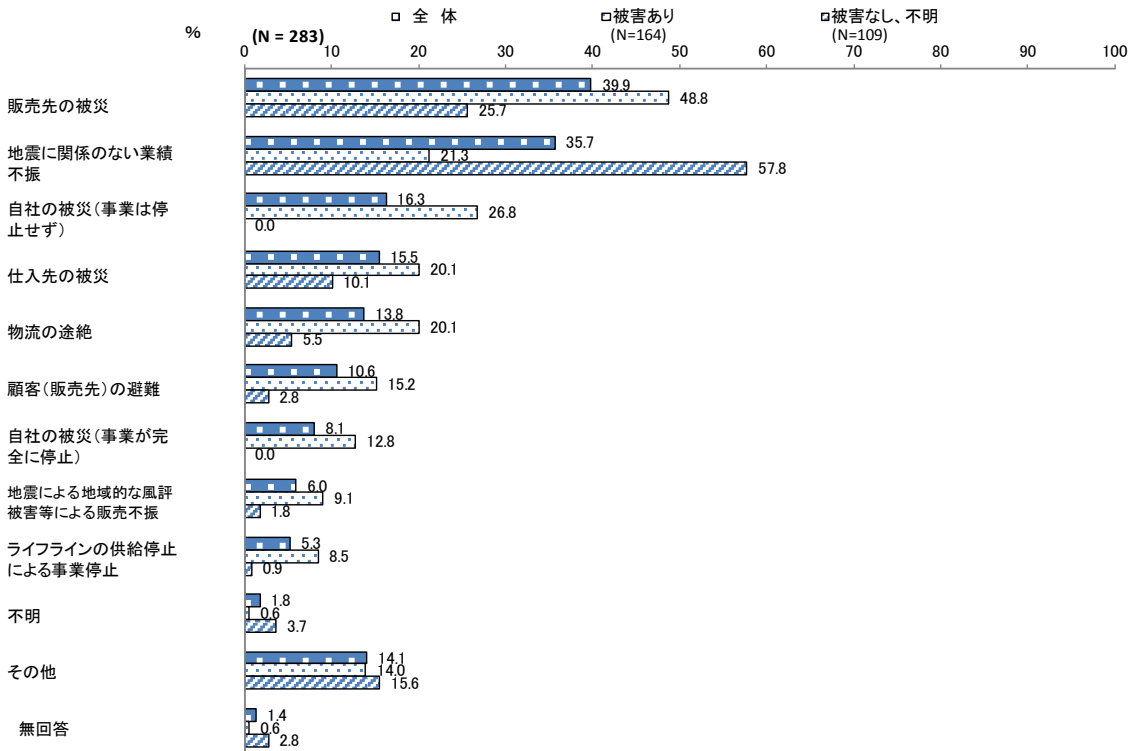
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

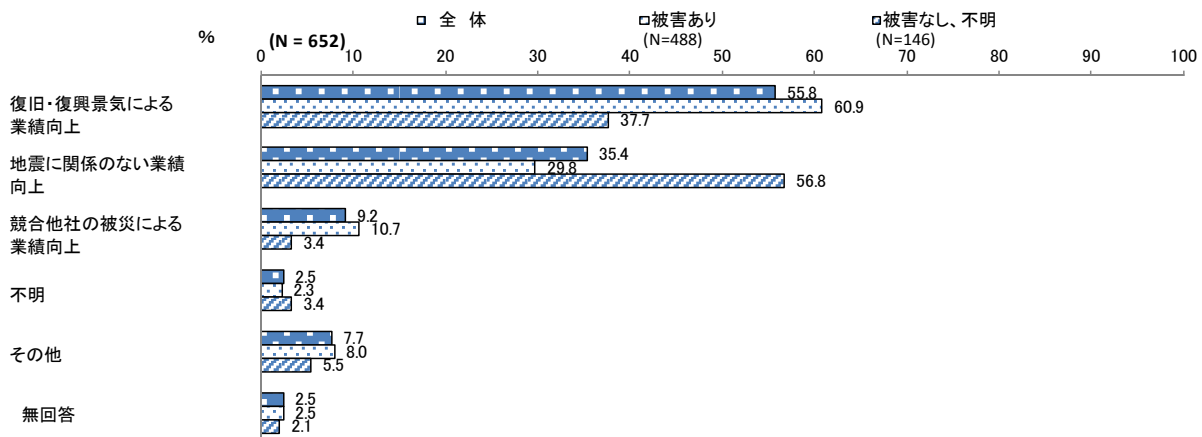
6-2. 売上高が増加した要因は何ですか。(複数回答)

全体では「復旧・復興景気による業績向上」が55.8%、「地震に関係のない業績向上」が35.4%、となっている。

※グラフのNは、問5で売上高が増加したと1ヶ所でも回答した企業群となる

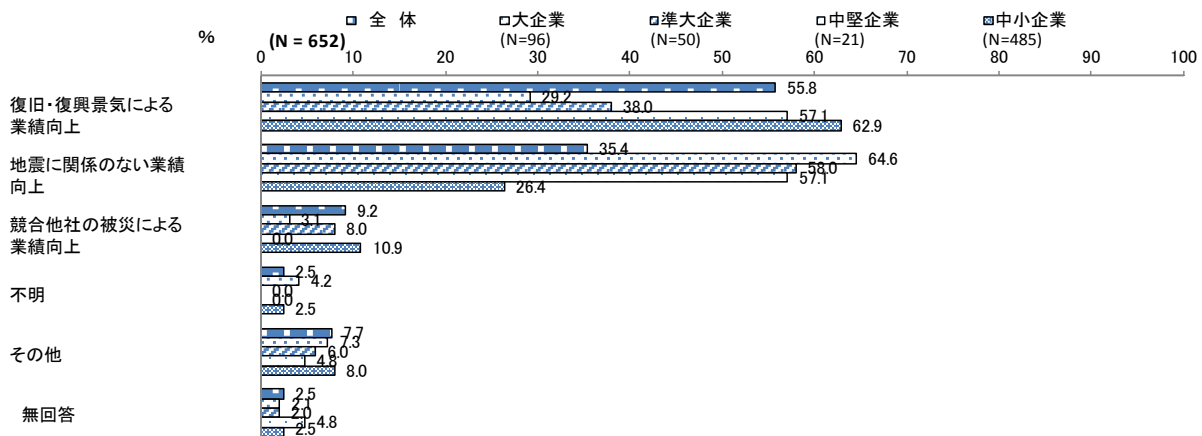
【全企業】

・被害の状況別



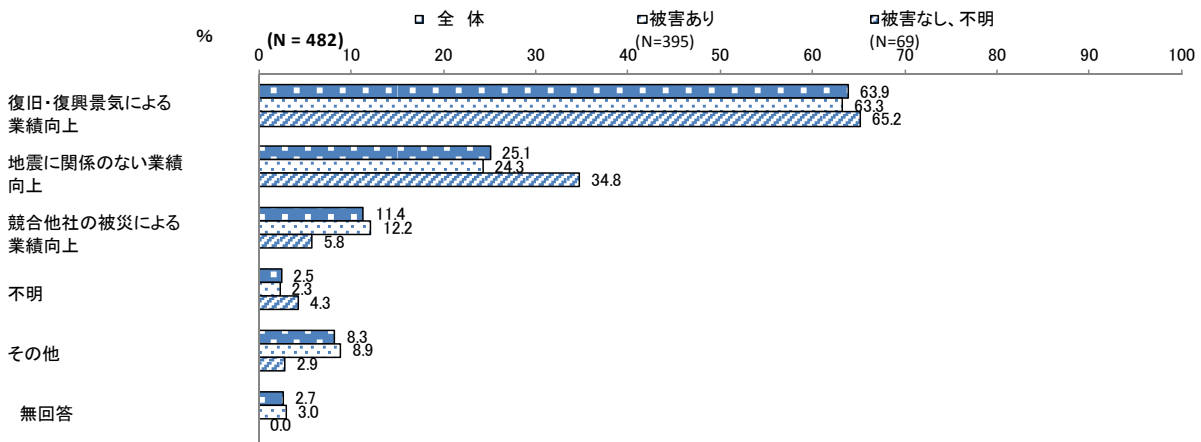
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

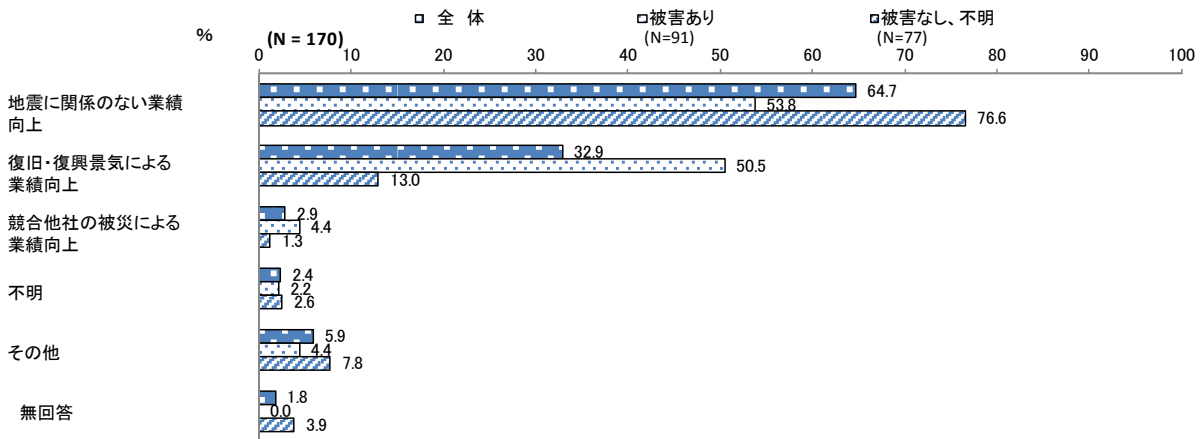
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

7. 仕入先が被災した企業様にお伺いします。被災した仕入先に対して行ったことはありますか。(複数回答)

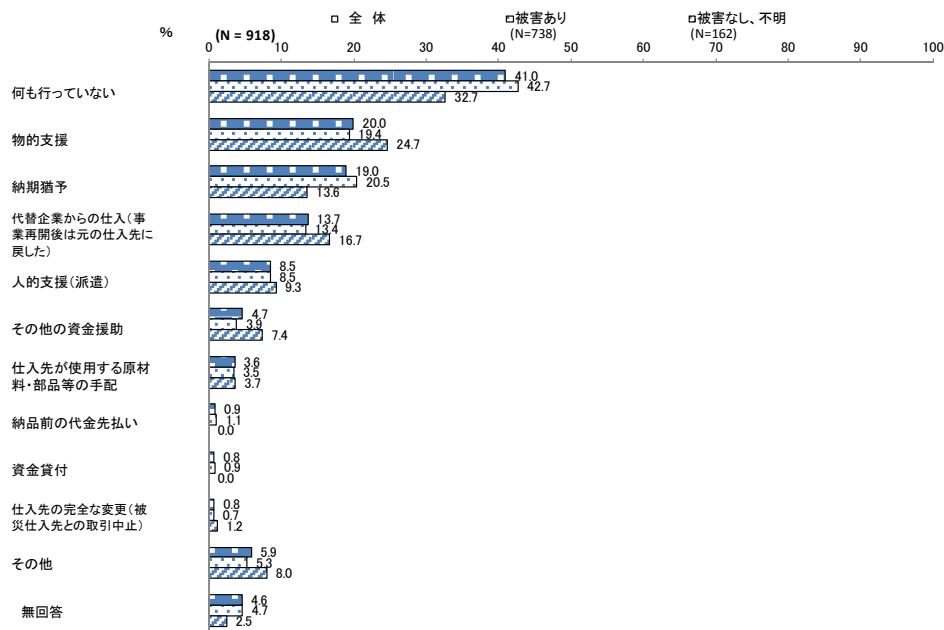
全体では「何も行ってない」が41.0%、「物的支援」が20.0%、「納期猶予」が19.0%となっている。

企業規模別では、「物的支援」が大企業では29.5%、準大企業では32.1%と、全体と比較して高くなっている。取引のある企業では、「物的支援」が「何も行ってない」より多い。

※グラフのNは、問1で仕入先が被害(直接、間接)を受けたと回答した企業群となる

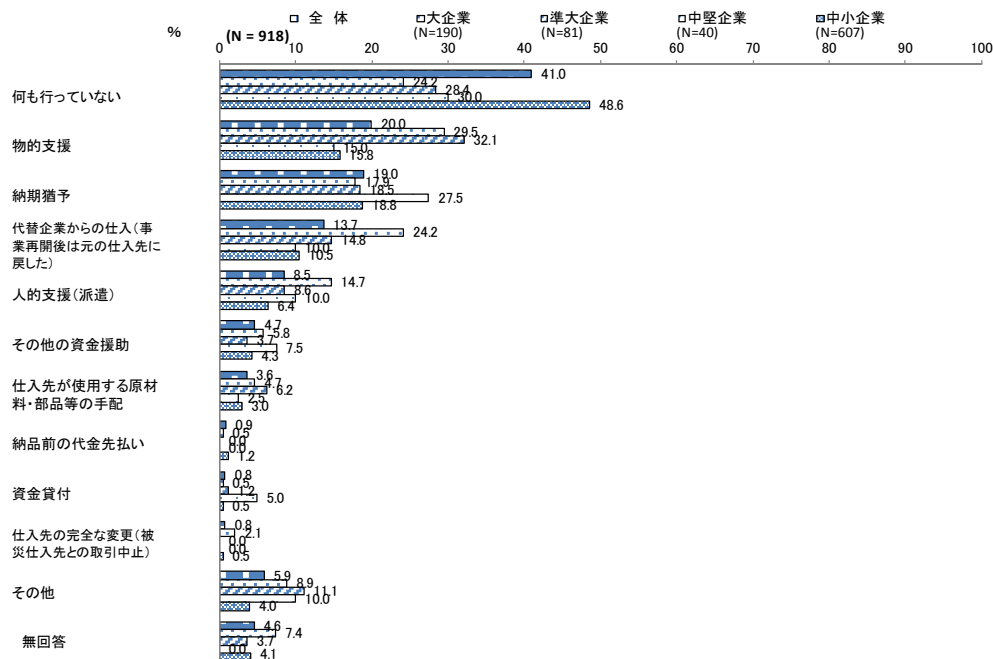
【全企業】

・被害の状況別



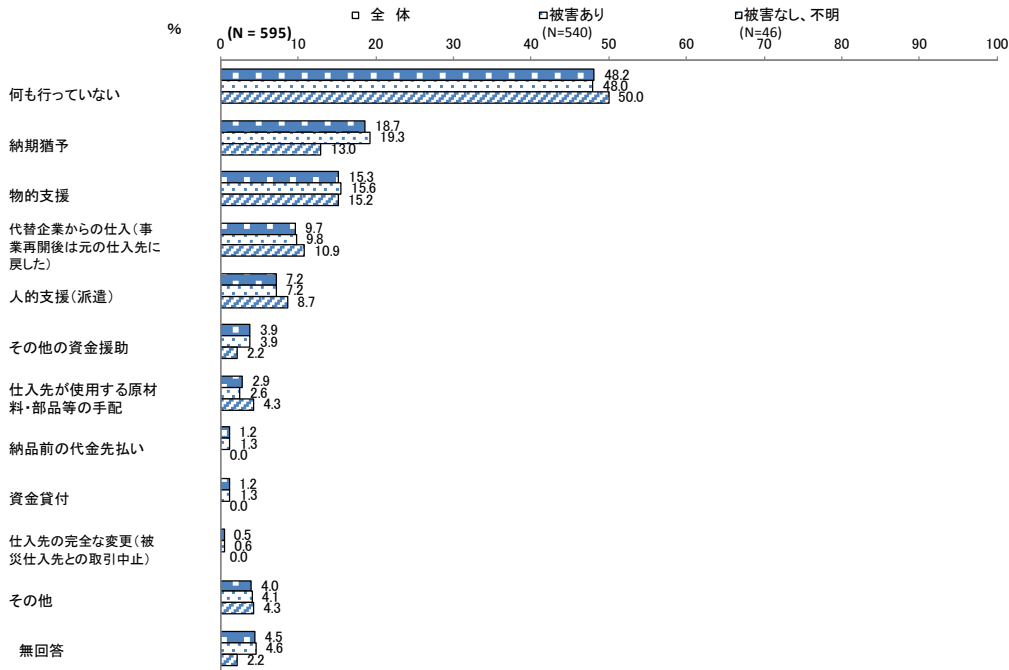
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

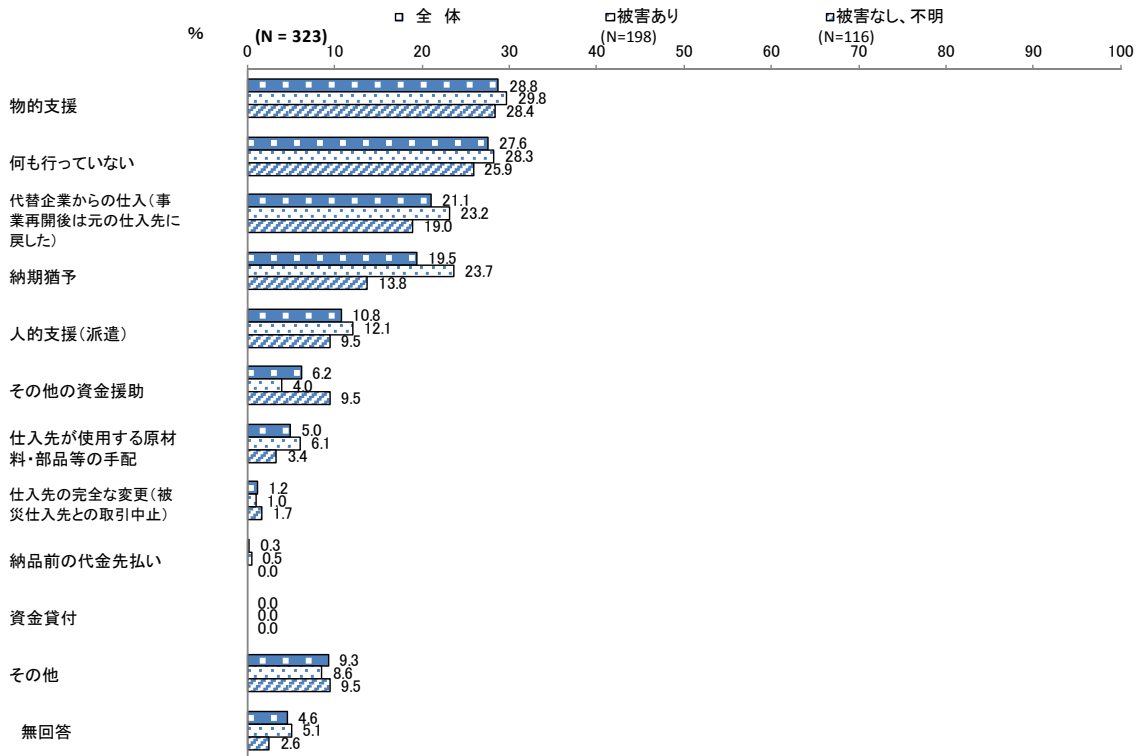
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

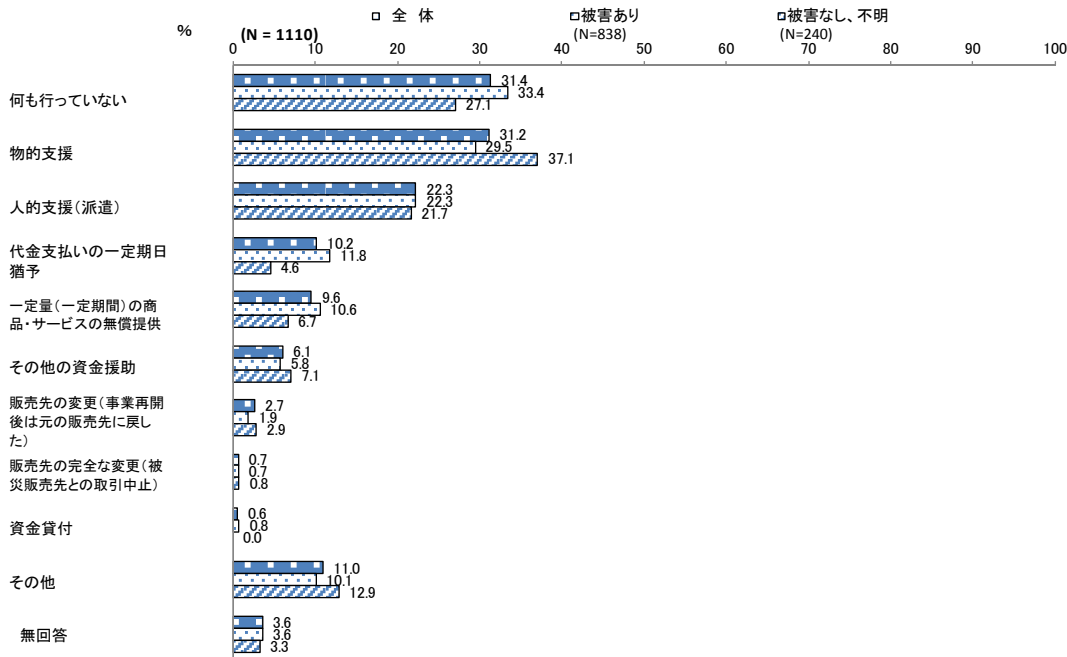
8. 販売先が被災した企業様にお伺いします。被災した販売先に対して行ったことはありますか。(複数回答)

全体では「何も行ってない」が31.4%、「物的支援」が31.2%、「人的支援(派遣)」が22.3%となっている。取引のある企業においては被害の状況別、企業規模別ともに「物的支援」の回答比率が高くなっている。

※グラフのNは、問1で販売先が被害(直接、間接)を受けたと回答した企業群となる

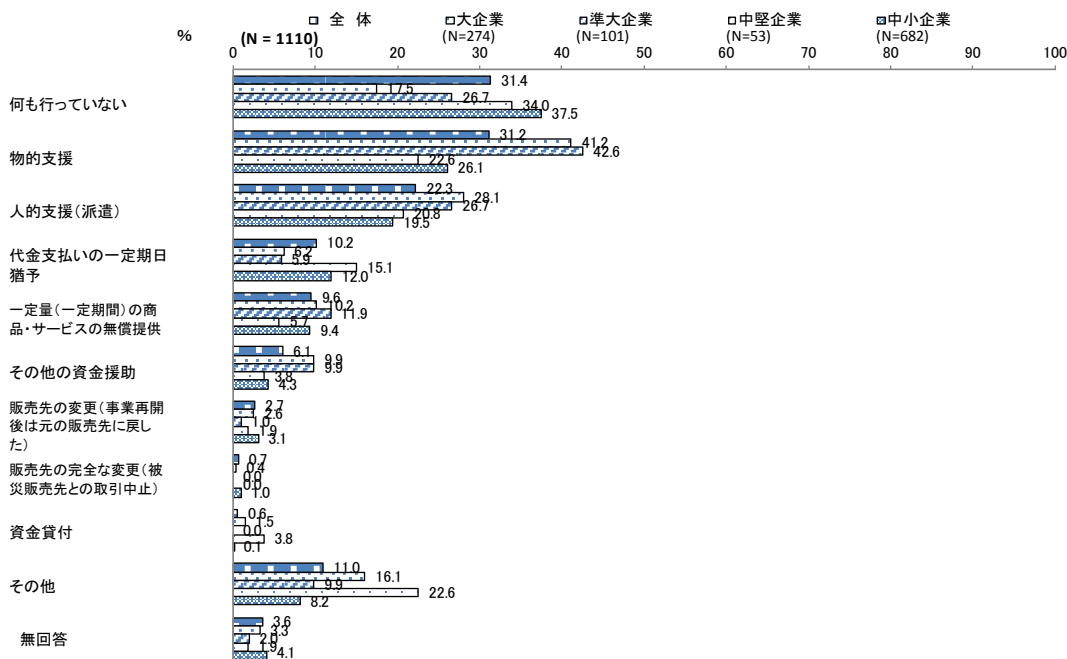
【全企業】

・被害の状況別



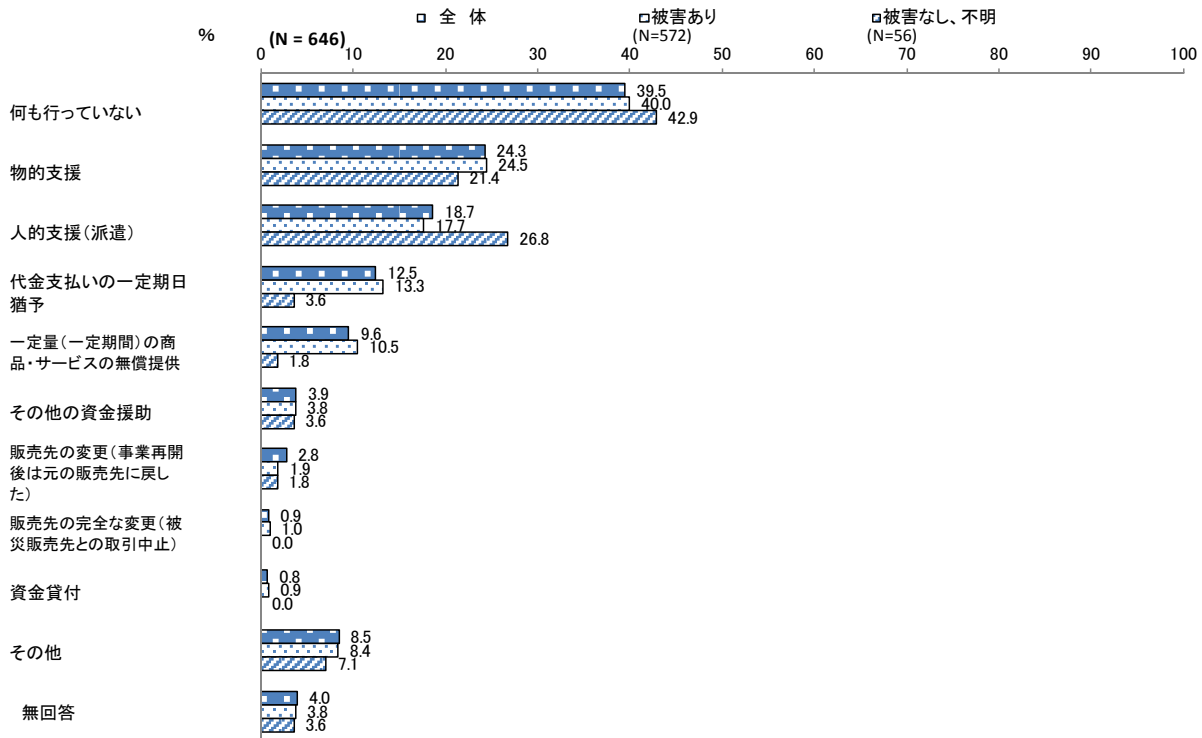
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

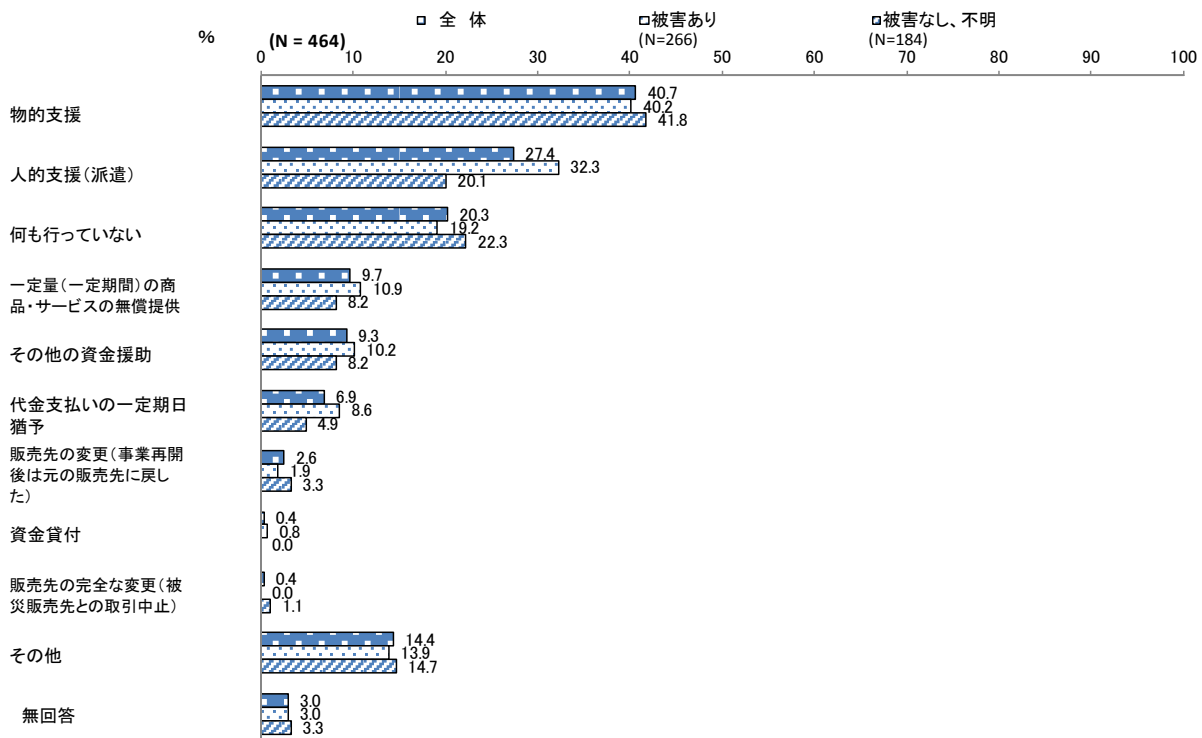
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

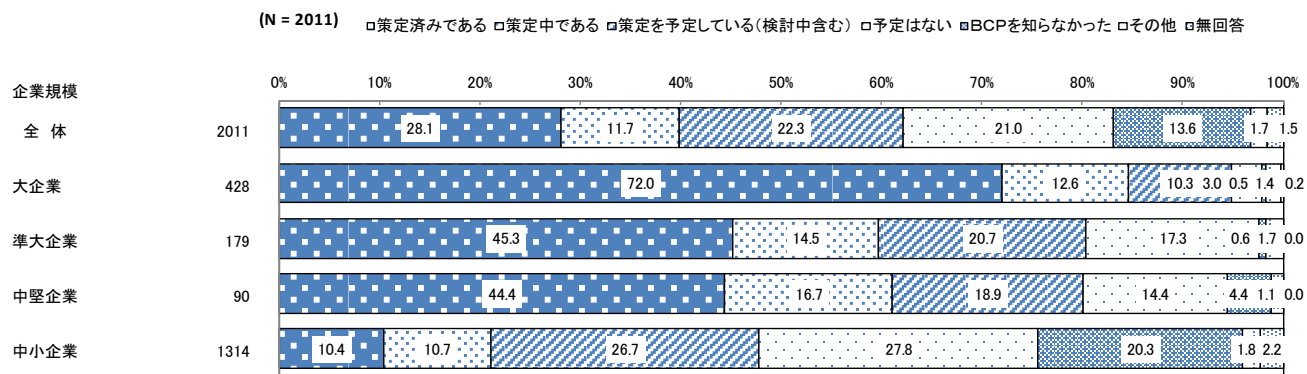
9. 事業継続計画（BCP）の策定状況についてご回答ください。（単一回答）

全体では「策定済である」が28.1%、「策定を予定している（検討中含む）」が22.3%、「予定はない」が21.0%となっている。

企業規模別では、規模が大きいほど「策定済である」との回答比率が高い傾向にある。

【全企業】

・企業規模別



10. 今回の熊本地震に関する貴社の対策についてお伺いします。(複数回答)

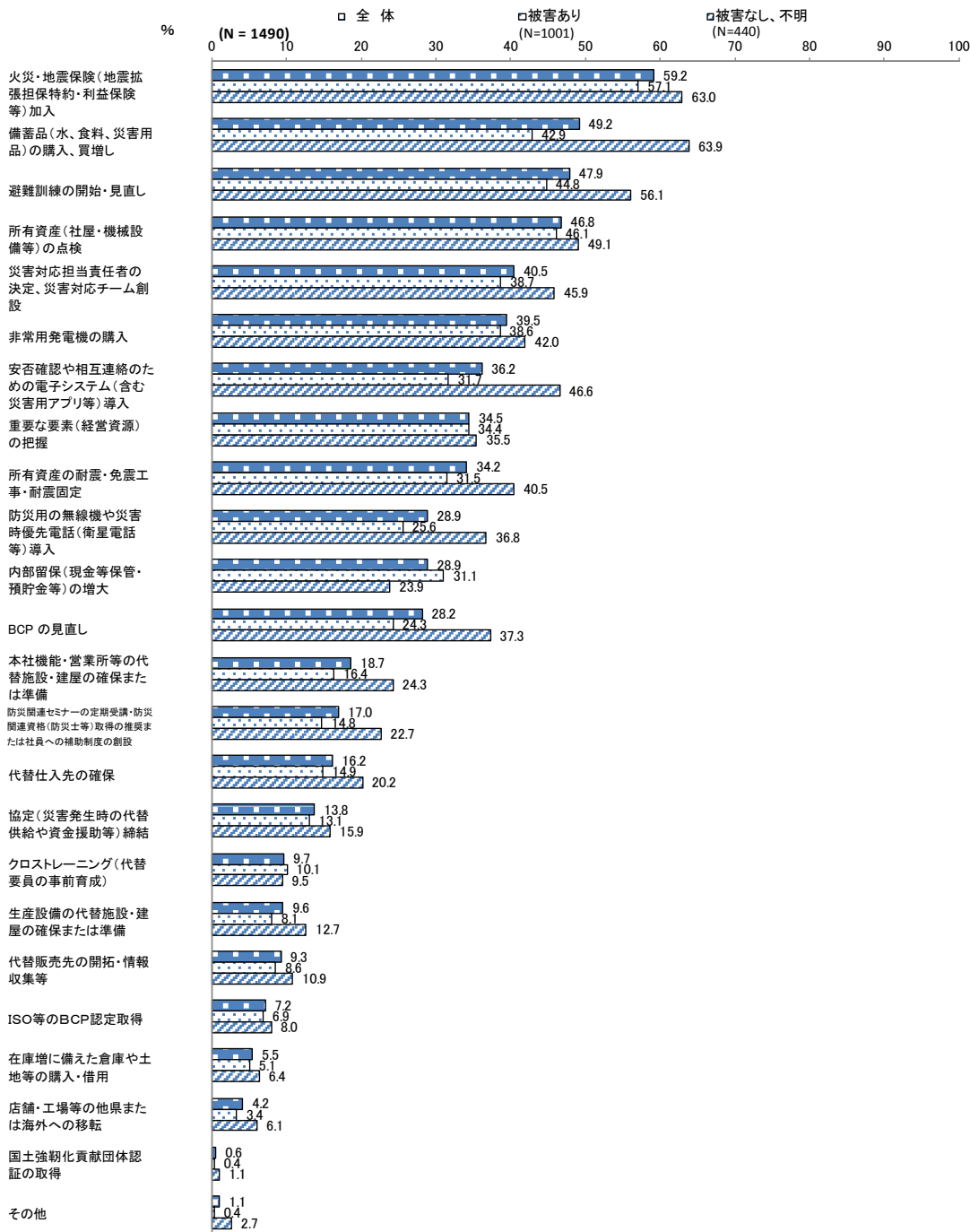
※本問では無回答を除いて集計している

・地震前に既に実施していたもの

全体では「火災・地震保険（地震拡張担保特約・利益保険等）加入」が59.2%、「備蓄品（水、食料、災害用品）の購入、買増し」が49.2%、「避難訓練の開始・見直し」が47.9%となっている。企業規模別では規模が大きいほど、講じていた対策が多くなっている。

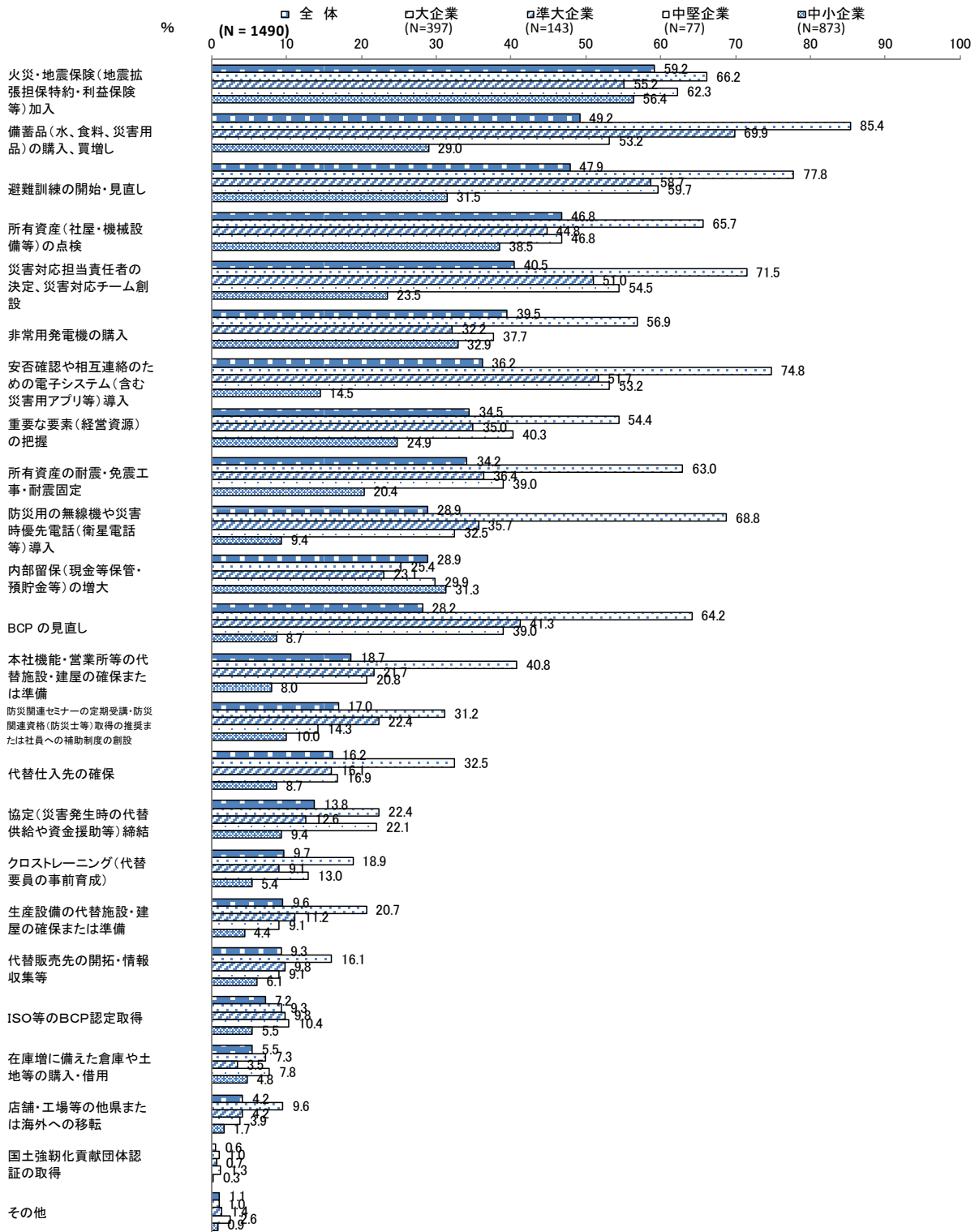
【全企業】

・被害の状況別



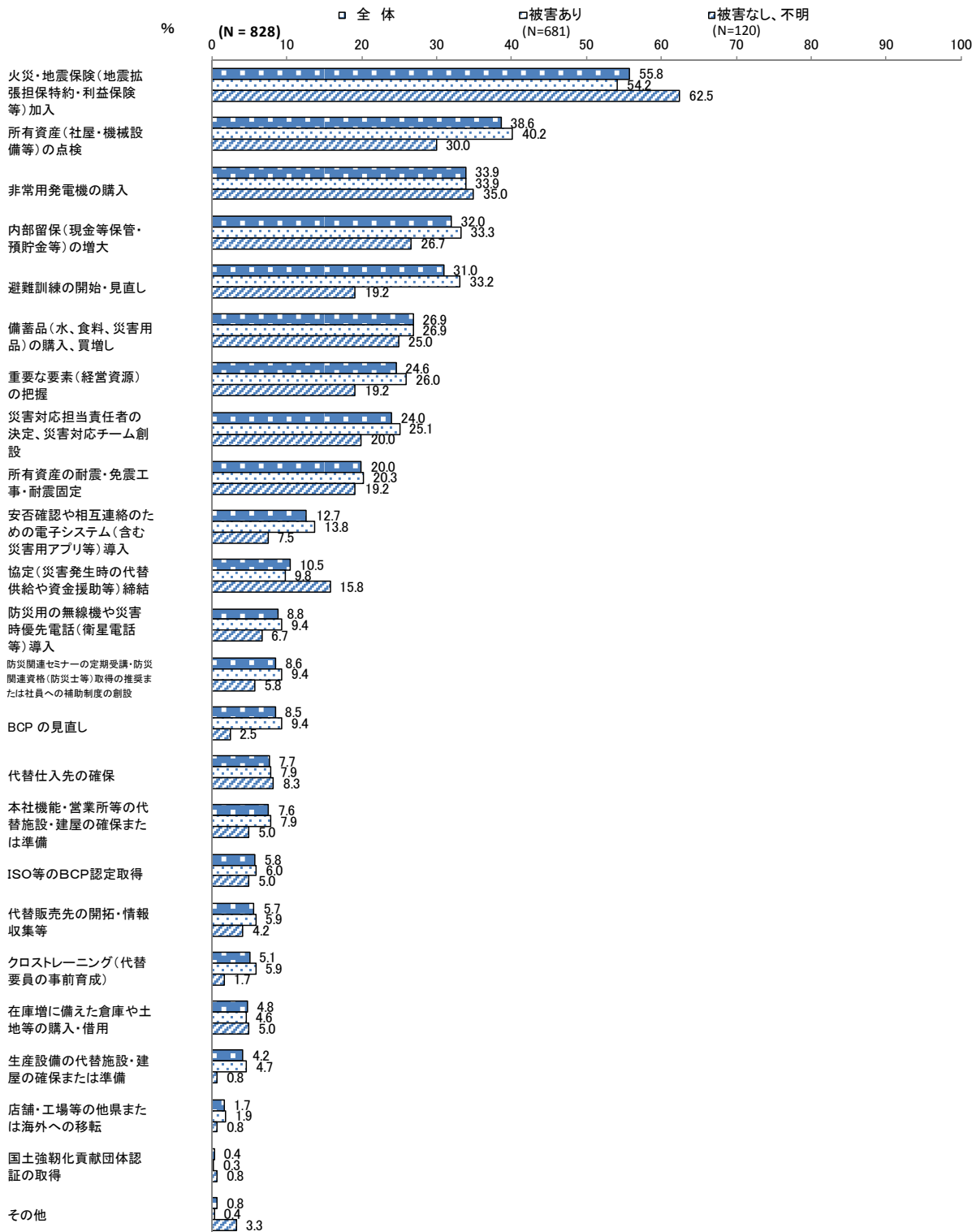
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

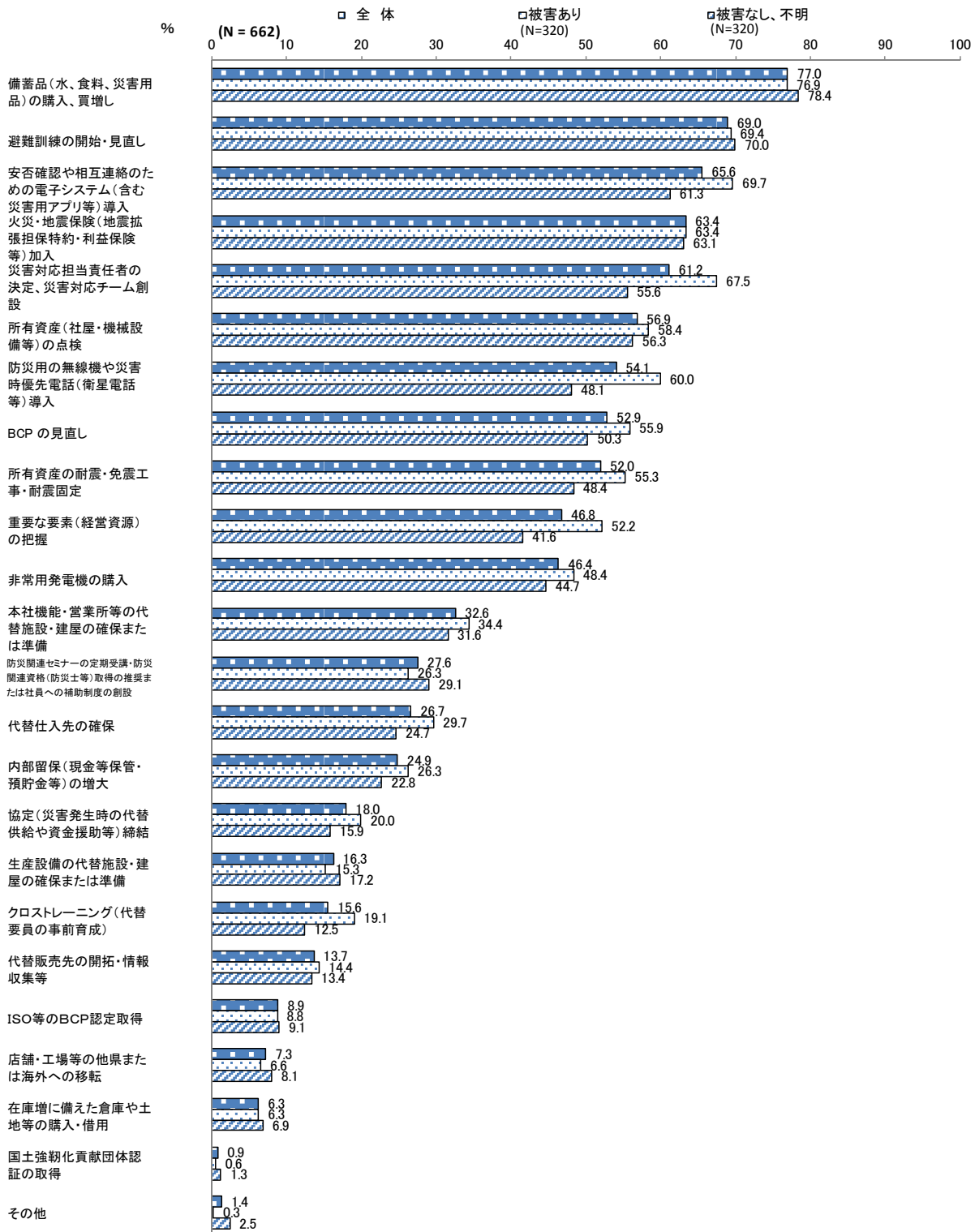
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



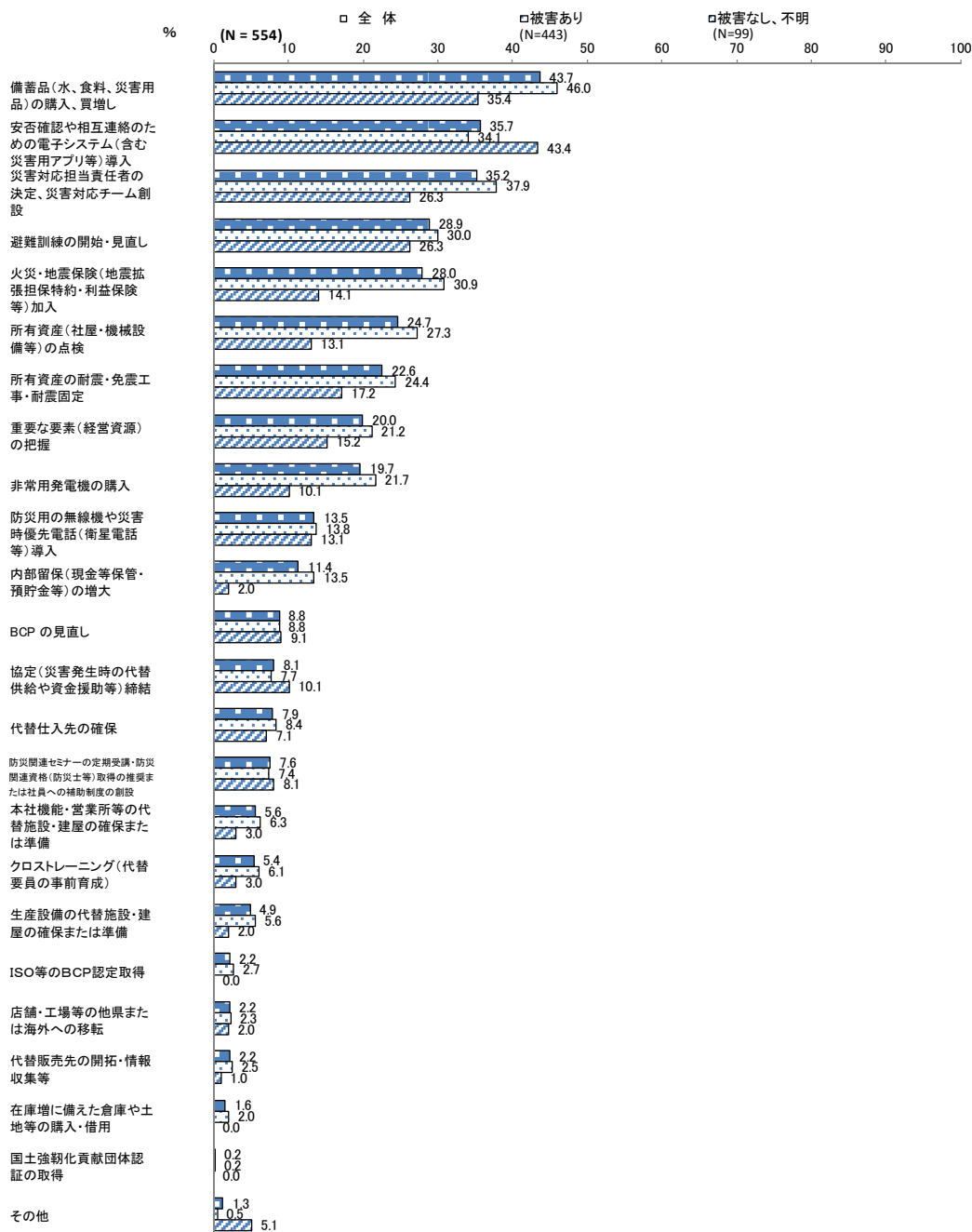
※全体には被害状況無回答も含む

・地震の際に有効であったもの

「地震前に既に実施していたもの」で回答したもののうち、有効であったものについて、全体では「備蓄品（水、食料、災害用品）の購入、買増し」が43.7%、「安否確認や相互連絡のための電子システム（含む災害用アプリ等）導入」が35.7%、「災害対応担当責任者の決定、災害対応チーム創設」が35.2%となっている。被災地域の企業においては「火災・地震保険（地震拡張担保特約・利益保険等）加入」の回答比率が36.0%で最も高くなっている。

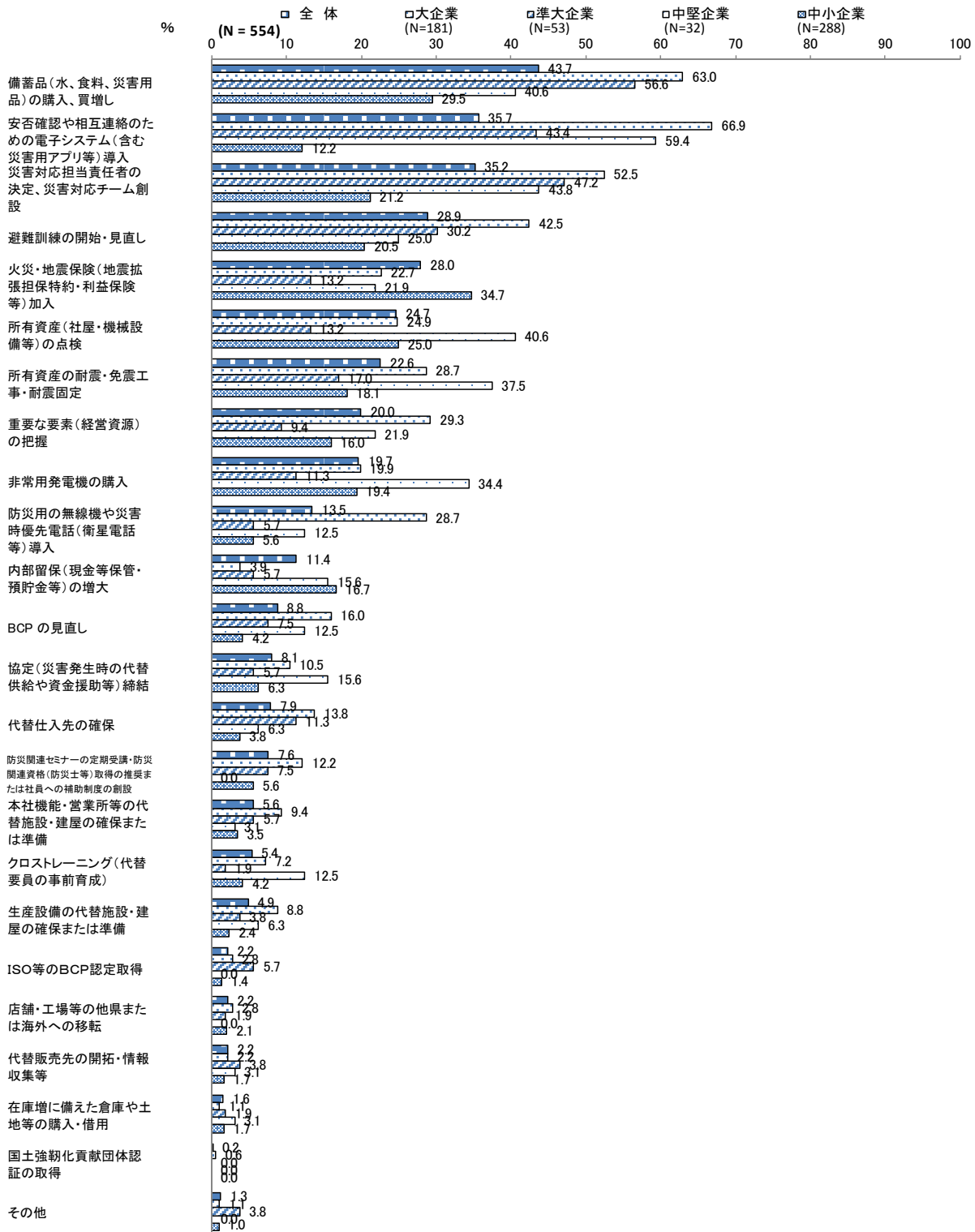
【全企業】

・被害の状況別



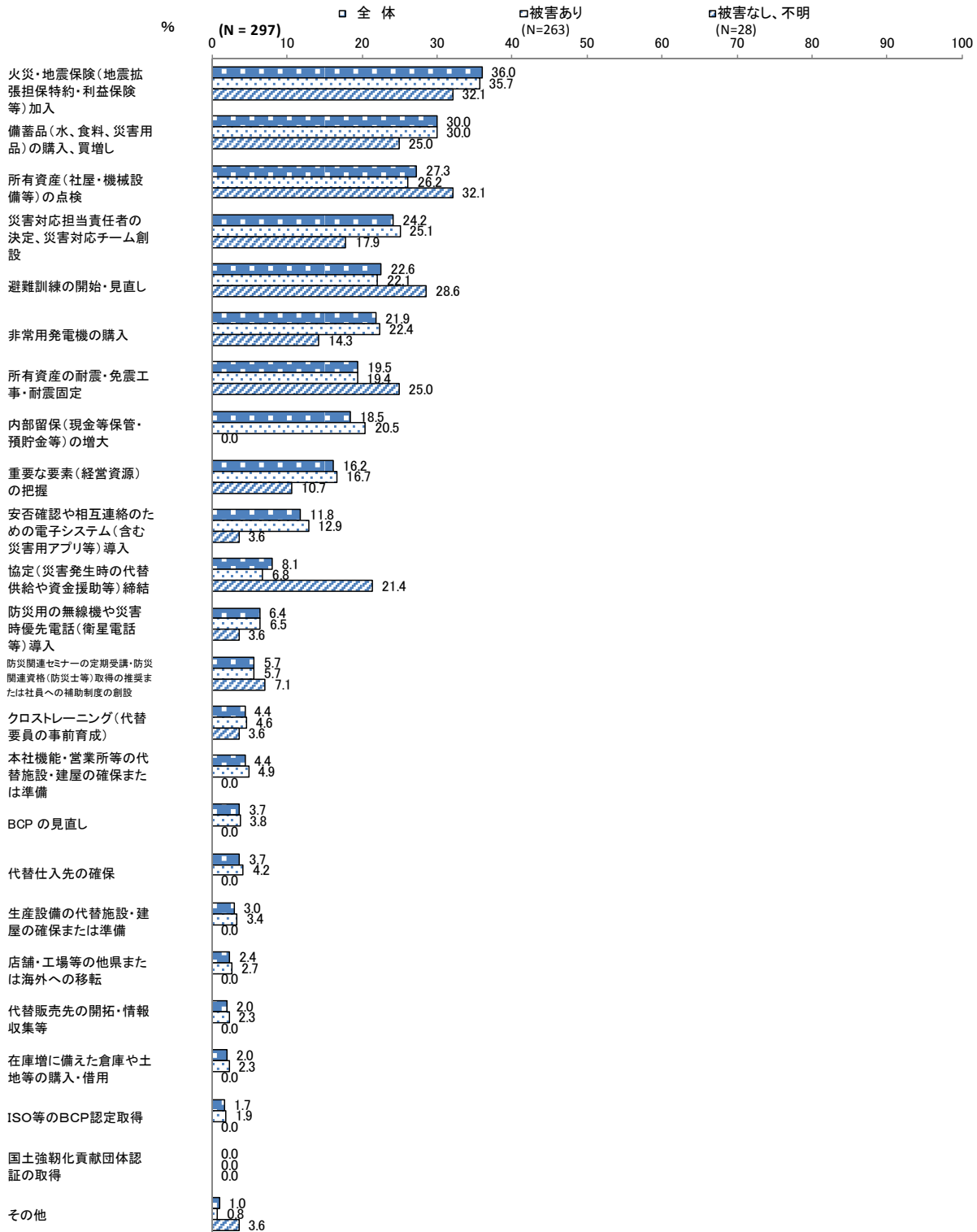
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

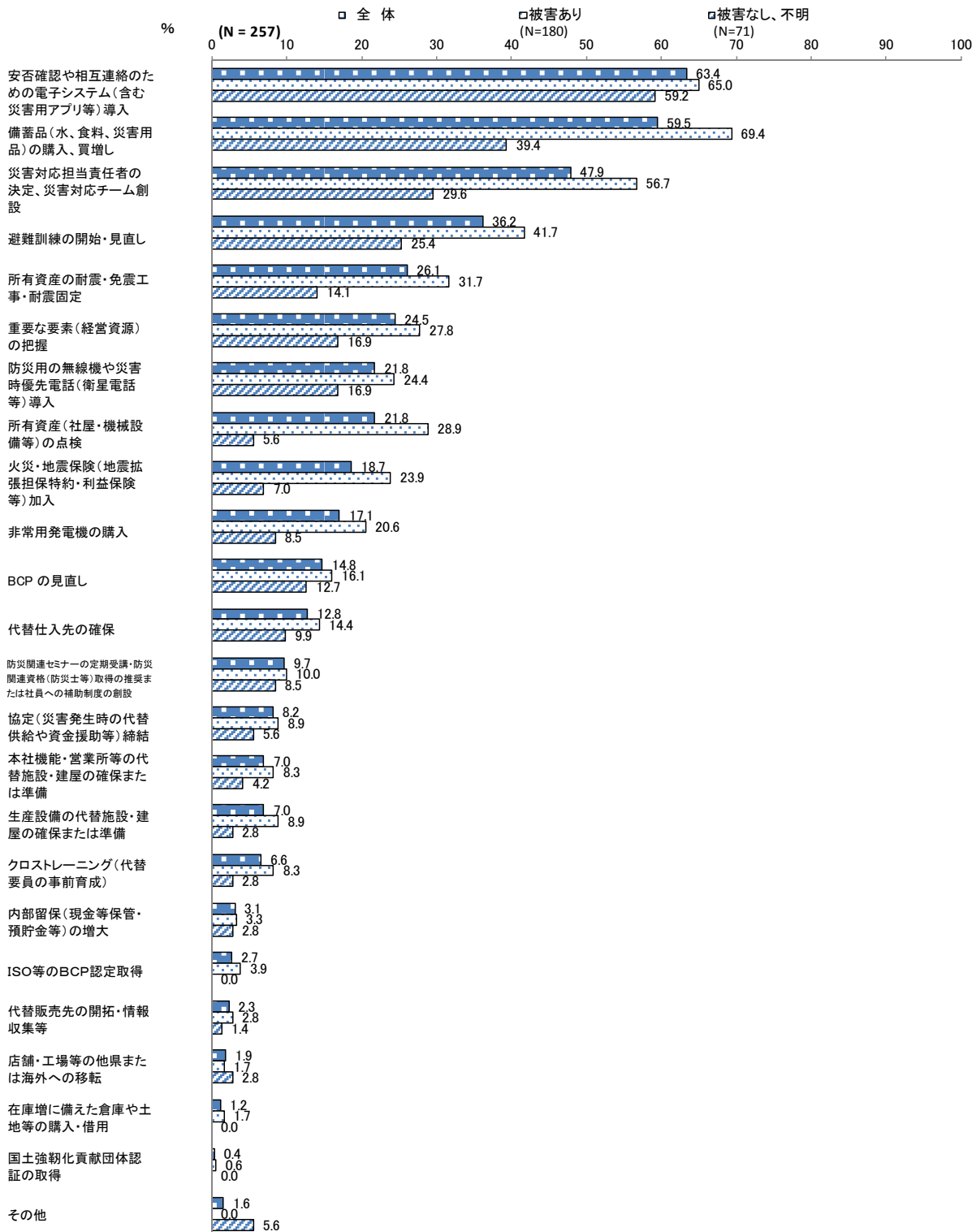
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

・地震後に新たに実施したもの

「地震前に既に実施していたもの」以外で地震後新たに実施したものについて、全体では「所有資産（社屋・機械設備等）の点検」が35.8%、「備蓄品（水、食料、災害用品）の購入、買増し」が30.7%、「金融機関等からの融資」が25.5%となっている。

被災地域の企業においてもほぼ同様の傾向となっている。

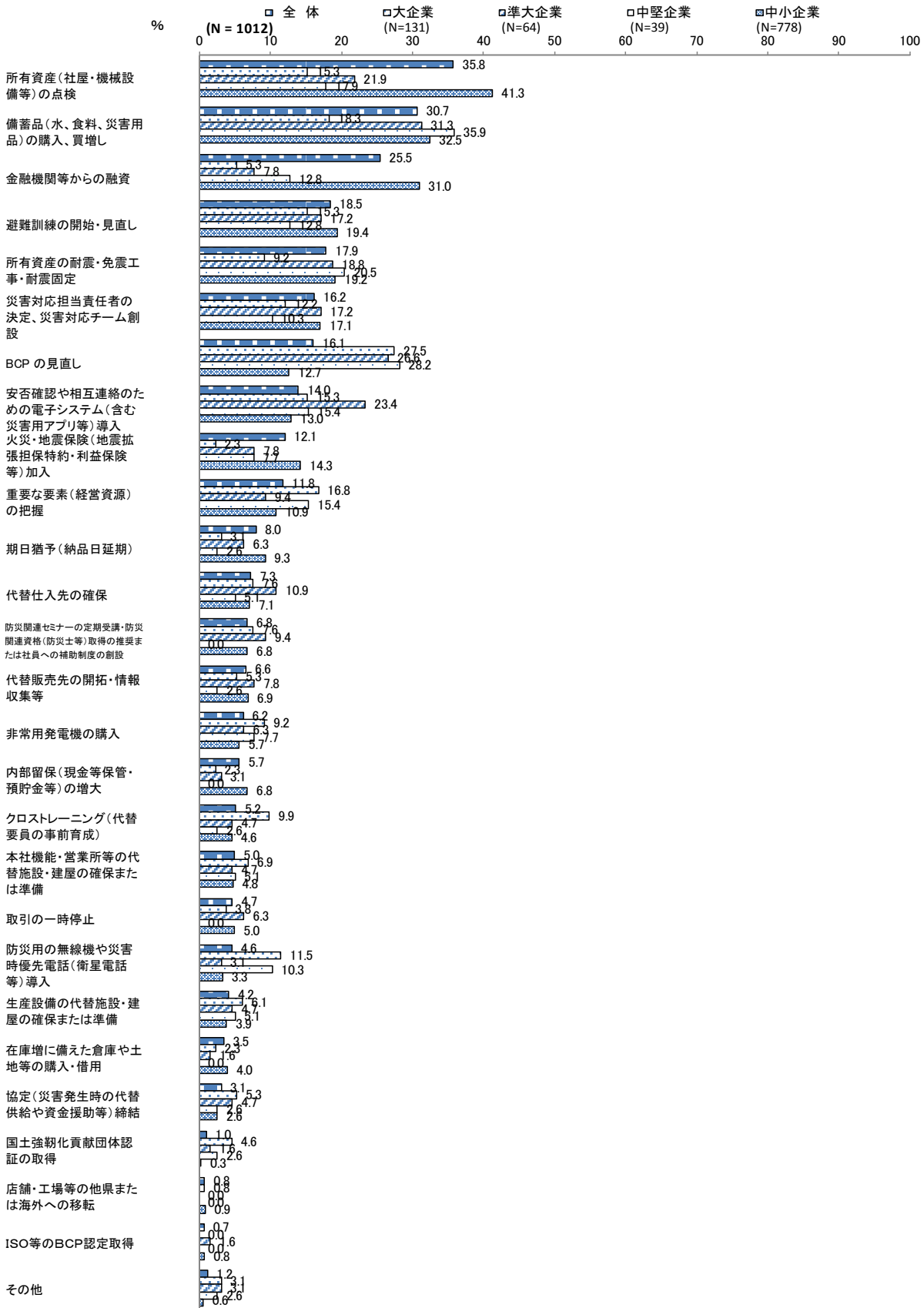
【全企業】

・被害の状況別



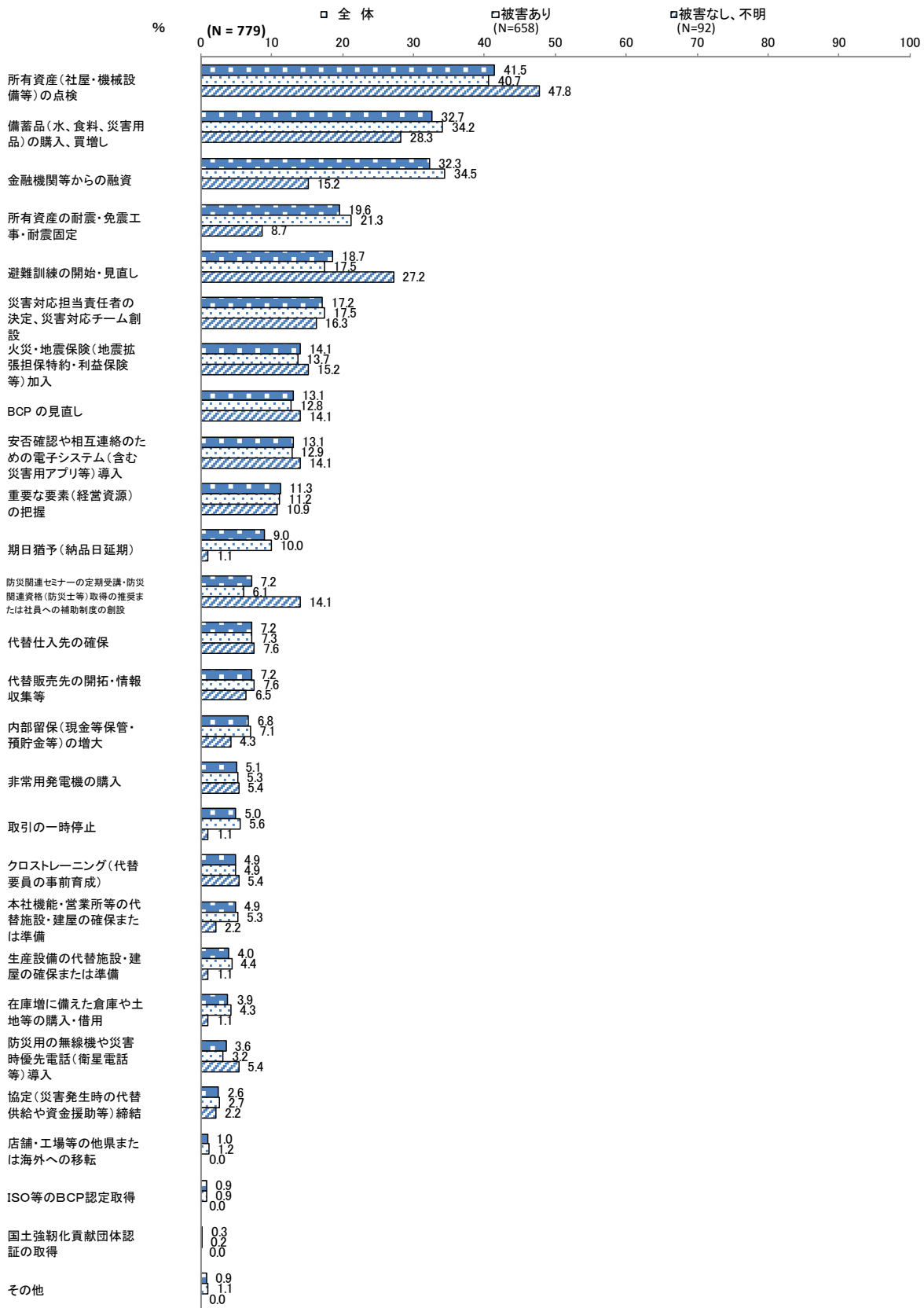
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

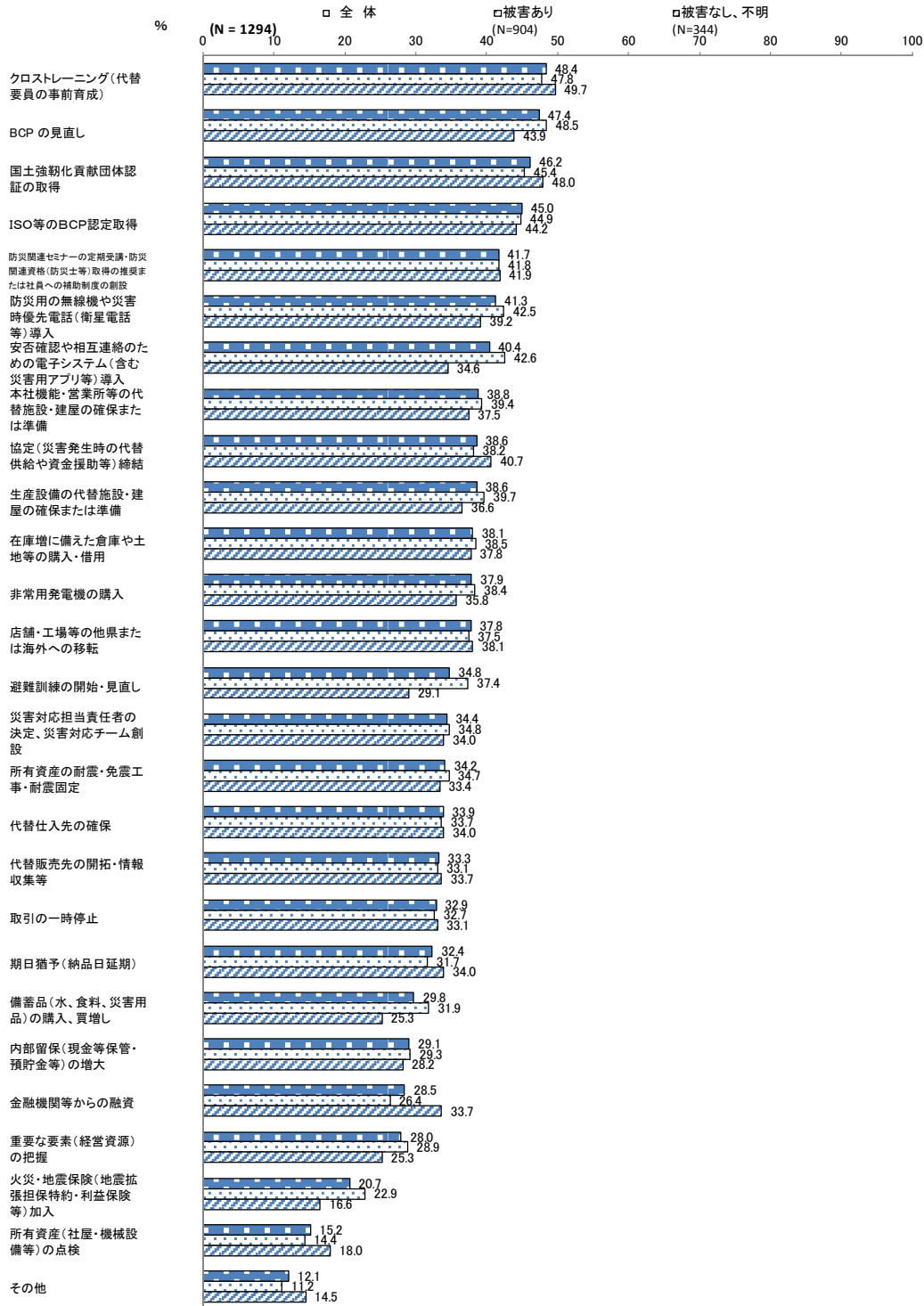
・行いたい現時点ではできていないもの

全体では「クロストレーニング（代替要員の事前育成）」が48.4%、「BCPの見直し」が47.4%、「国土強靭化貢献団体認証の取得」が46.2%となっている。

被害があった企業においては、「BCPの見直し」が48.5%で最も高くなっている。

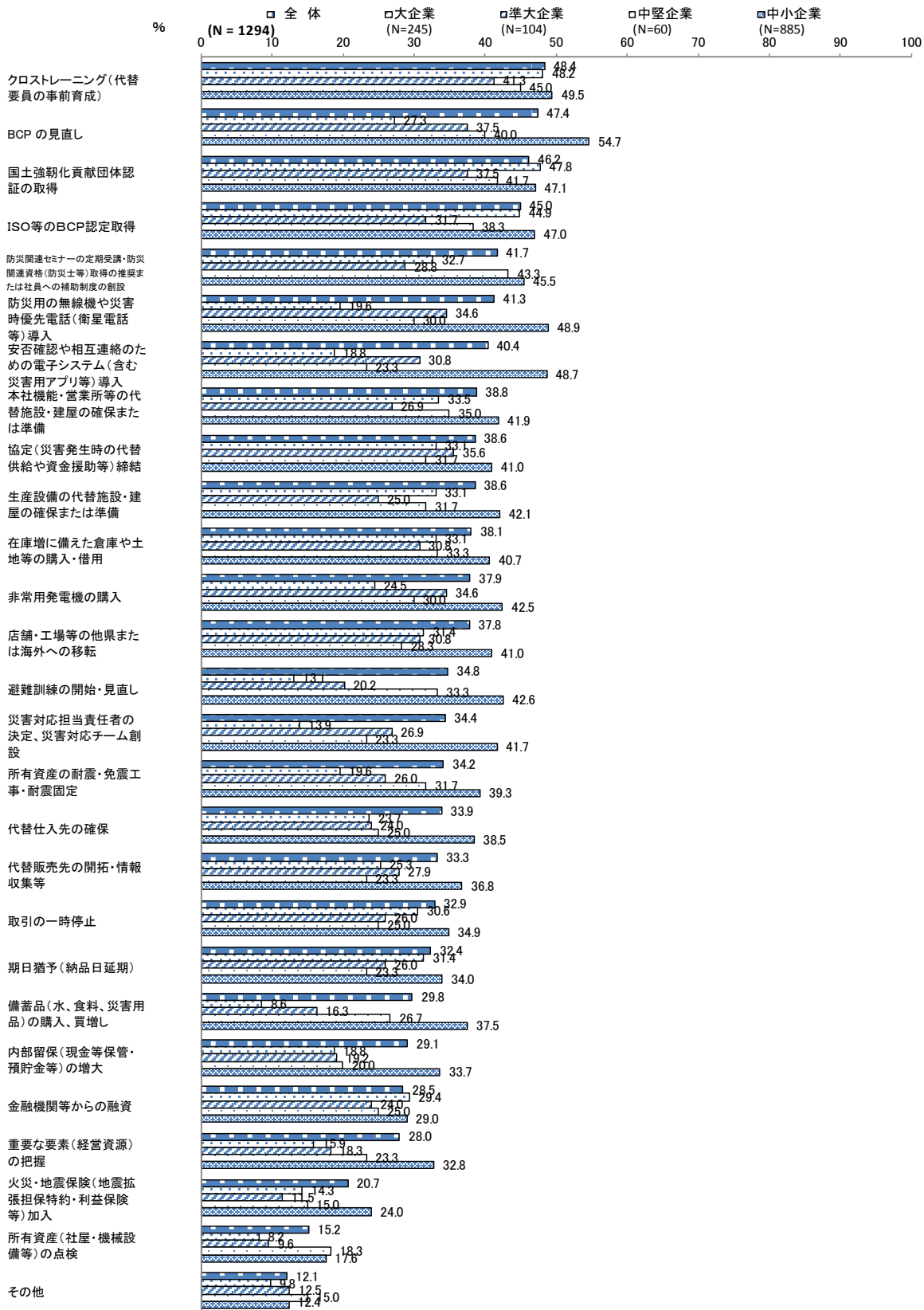
【全企業】

・被害の状況別



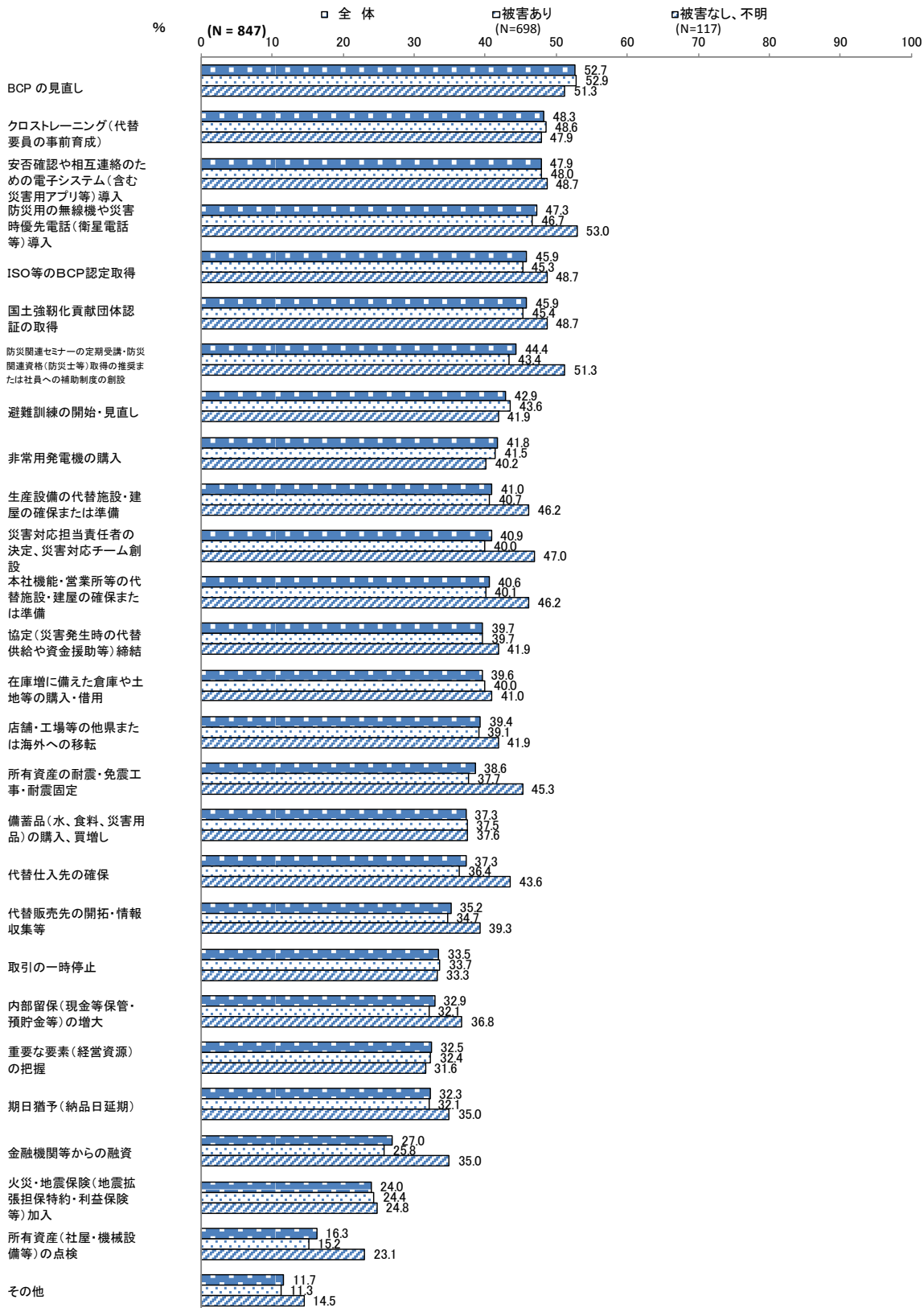
※全体には被害状況無回答も含む

・企業規模別



【被災地域の企業】

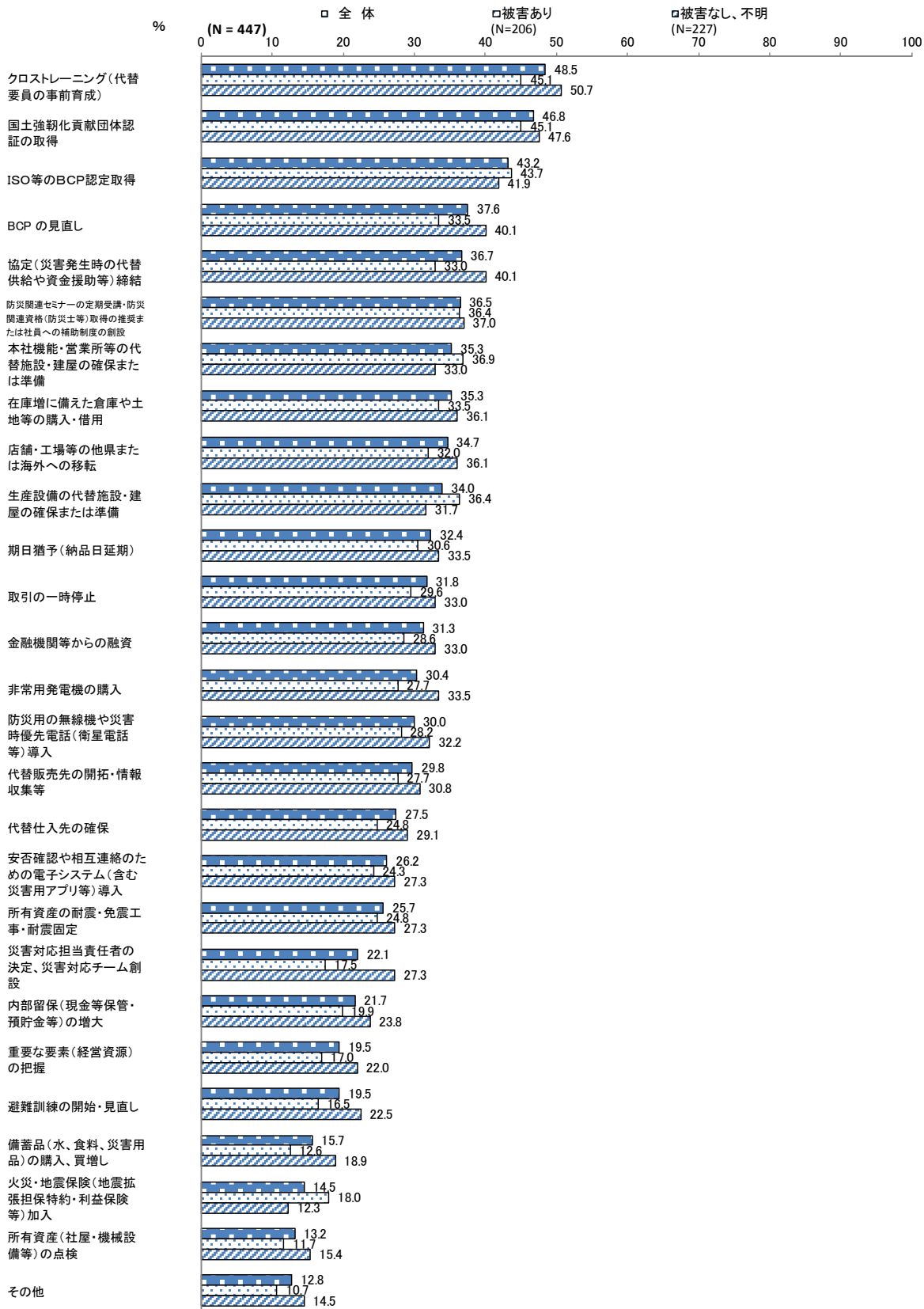
・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

【取引のある企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

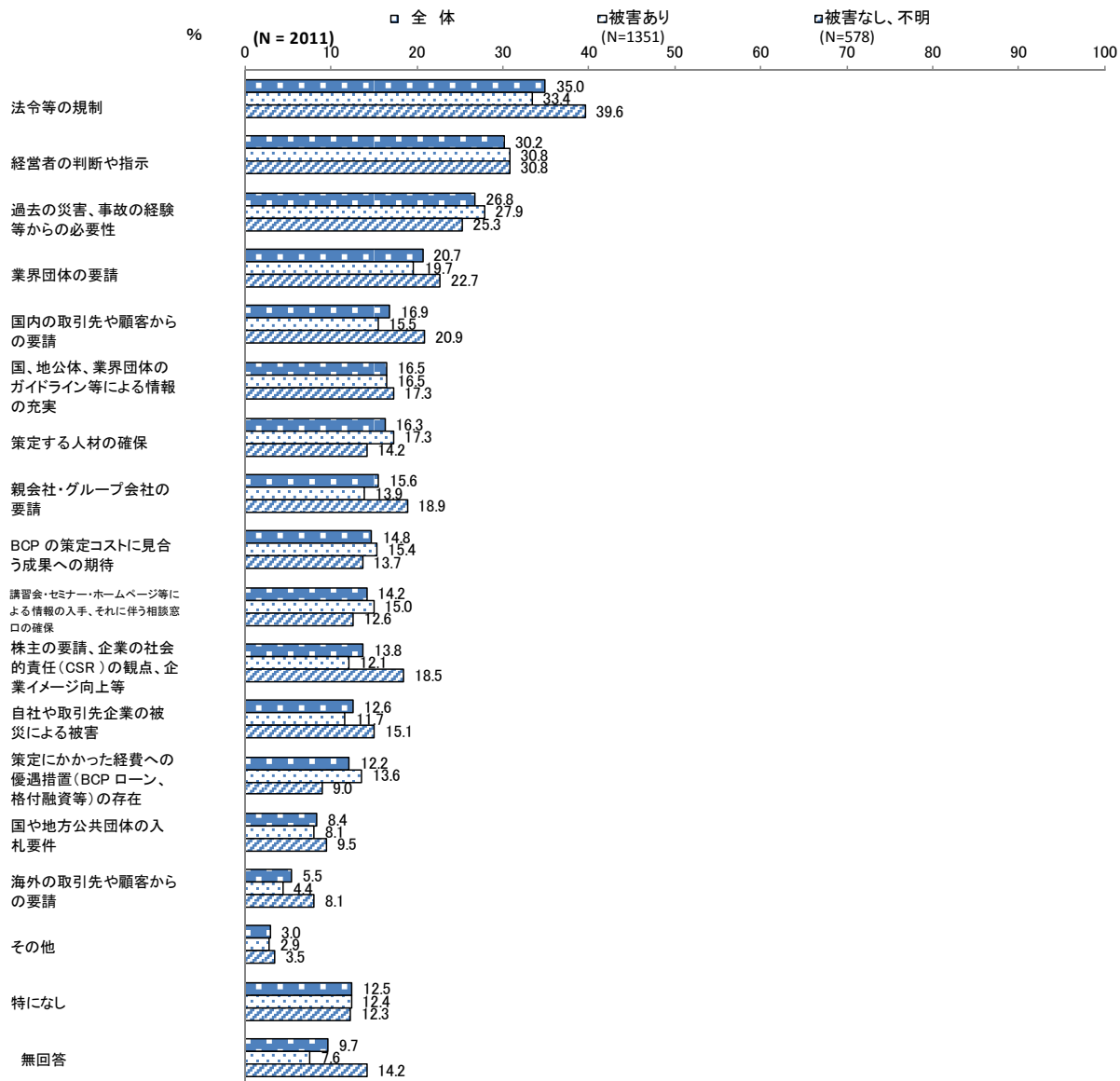
11. どのようなきっかけや制度があればBCPを策定しますか。(複数回答)

全体では「法令等の規制」が35.0%、「経営者の判断や指示」が30.2%、「過去の災害、事故の経験等からの必要性」が26.8%となっている。

被害の状況別、企業規模別ともに同様の傾向となっている。

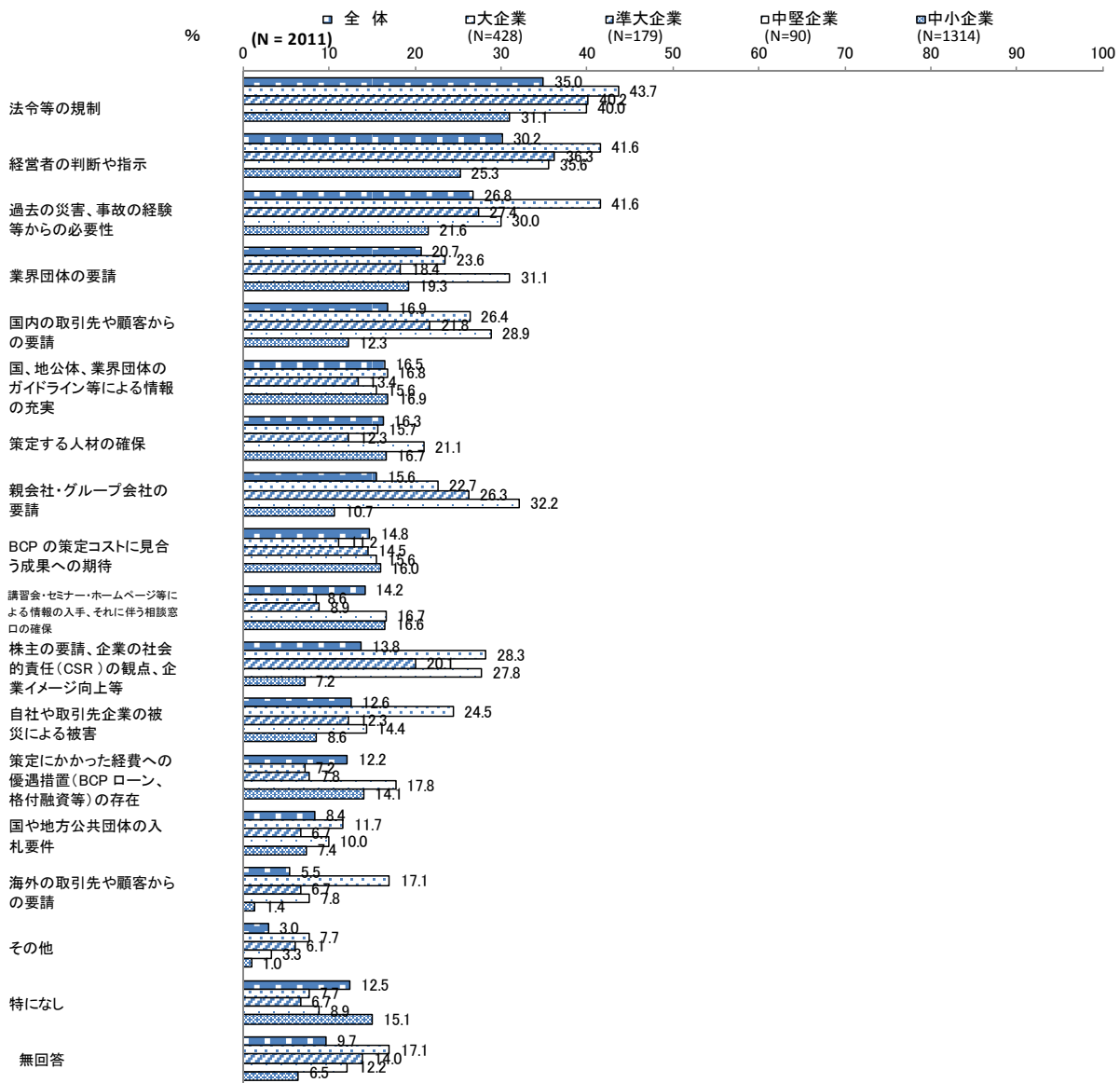
【全企業】

・被害の状況別



※全体には被害状況無回答も含む

・ 企業規模別



12. その他、事業の継続に関してご意見があればご記入ください。(文章回答)

以下に回答を抜粋する。

<p>自社も被災したが、継続して地震の改修工事をしています。屋根は3月いっぱいを目途を付ける予定でありますが、内装等が終了するのは未定です。地震後は住宅販売が落ち込んだが、徐々に回復しています。</p>
<p>断水に対してトイレ等の対策が不十分です。1事業所での対策には限界があり、自治体や地域によるインフラ面での対策が必要と考えます。地域によっては井戸や防火用水槽が設けてあり参考になります。</p>
<p>救急医療機関でもないし、電力・銀行・サプライチェーンを前提とした製造業でもないの、BCPはあってもいいが、なくても特に困りません。むしろ、大規模な災害時に機能する強靱な組織を作り上げる事の方が重要です。</p>
<p>当社の場合、建設会社なので会社自体の事よりも災害時には一斉に出動しなければなりません。会社もできる限りの備えと準備はしておりますが、災害時の協定だけで終わるのではなく日頃から災害時に対する備えのために行政との取り組みが必要だと思います。</p>
<p>天災の被害に関しては、現在グループ補助金の適用を申し込んでおりますが、さらなる自己負担の軽減を図っていただきたいです。施設以外の在庫商品とかの損害も大きいです。</p>
<p>各業種において大規模災害が発生した際の役割があります。全ての業種に社会的に必要性が求められます。地域全体で被災しているため、ものすごく事業を継続できたのは大きかったです。しかし社員も被災しているため、ものすごく活動させるのも難しかったです。</p>
<p>企業間の連携を持って、それぞれの専門性を活かす仕組みを作って、日常の備えが必要であると考えます。中小企業の事業承継について緩和措置が必要です。</p>
<p>BCPを作成するだけでなく、訓練・検証を繰り返しBCPの改善を図っていくことが重要との認識しております。</p>
<p>社内（一部関連部署のみが対応）の意識が薄く、必要性について十分認識するに至っていないです。外部からの働きかけを通して浸透させていきたいと思えます。</p>
<p>製薬企業の立場として、生命維持に直結するなど重要な医薬品のポリシー在庫（安定供給確保の観点から、通常の経営視点で最適と考えられる在庫を超えて保有する在庫）等への税制上の配慮等も検討いただければと思います。</p>
<p>備蓄品の消費期限切れ等に伴う廃棄物を有効活用できる受け皿があるといいです。（食料や使用できる物品の受け皿機関と回収費用の負担）</p>
<p>製造会社にとって、商品供給の継続は使命と考えます。多品種で用途も異なる商品の中からの、継続すべき商品の選定は、ステークホルダーに対しても重要な説明責任を負うこととなります。売上規模より社会的弱者の対応を考慮した選択が容認される社会認識の醸成がのぞまれます。</p>
<p>東日本大震災後に被災地域の地方行政の対応事例や経験則は公文書等で共有されていますが、民間企業の共有の場が無いと考えます。弊社は熊本地震後に幾つかの民間企業に個別に出向いて事業継続の情報共有と相談をし、そこから自社BCPに反映しております。公的な発表の場（資料公開、講演イベント等）にて民間企業間で情報共有して活用できるような機会を行政で設定いただけると、経営者の意思向上とBCP取組みスピードアップにつながると考えます。</p>
<p>当社は、関係会社を含めた有事の際の社内BCP体制を構築しており、また、LPガスの中核充填所を自社・関係会社で保有しているほか、中核充填所指定をされている取引先との相互支援協定を締結しています。私どもエネルギー業界においては、事業活動自体が国民のライフラインを担っている面もあり、国内のレジリエンス強化の観点からも災害対応に資する設備投資については、国補助の活用を継続していただきたいと考えます。</p>
<p>BCPとして初動対応の行動は定義はしているが、全ての行動をマニュアルに既定すると動きが止まってしまうのではと思います。また、訓練の際も細かな点までを盛り込むとその枠に捉われてしまう。色々と柔軟な発想が出来る様な対応を目指し、その場その場の事象に応じて切り替えが可能な行動要領とするか、最低限の処理（対応）フローのみを計画し、後はリーダーの行動力を信頼して付いていくことが大切であると思えます。その他としては、人材育成と日頃からの訓練を計画するだけの企業側にも色々な面で体力とトップの理解及びそのサポートが重要であると感じます。</p>
<p>サプライチェーン全体で取り組まないと機能しないので、特に中小の企業に対しては国の積極的なバックアップが必要だと思います。</p>
<p>BCPの策定は必要と思われるので、法的な要件が設定されれば進め易いと思えます。事前準備（耐震、備蓄・備品の購入、訓練、教育等）、震災、災害発生時の初期対応（消防法等による要件設定）、復旧は協力会社等外部との関係もあるので、法による要件と統一的なガイドライン、具体的な管理方法等があれば整備し易くなると思えます。予算的な問題もある企業もあると思うので、資金援助も必要と思えます。</p>
<p>BCP策定にかかわる人材育成のための教育プログラムや資格制度があればよいと思えます。</p>
<p>BCPについては、不足している点、アップデートが必要な点について見直しを行っております。</p>
<p>BCPはどこまで整備するかによって内容やそれにかかる労力が大きく違ってきます。このため、BCPという言葉だけを捉えて「対応済」「未対応」の回答が難しいです。国や地方自治体などで対応の程度(レベル)を示したガイドラインがあると、発注者や購買先と認識を共有しやすくなると思えます。</p>
<p>災害に備えての事前準備（耐震対策、免震対策、減災対策、備蓄品の準備、想定マニュアル策定など）に非常に費用が掛かり、費用対効果が測りにくいので、経営資源の投入に障害となっています。事前準備はするべきですが、どこまで実施するかを明確に線引き出来ません。多くの企業が実施している事前準備状況の情報開示をしていただければ、当社の進めている状況の位置づけが分かるので、そのような指標を提示していただきたいです。</p>
<p>BCPのフレームワークは作成済みですが、今後、部門長の当事者意識に基づく定着が課題です。2015年度、2016年度と、BCP机上訓練を実施、BCPに関する問題意識の浸透、策定したBCPの改善に努めていますが、2017年度は、国土強靱化貢献団体の認証に向け、モチベーションを上げていきたいと考えております。</p>
<p>現在は各省庁や自治体単位でそれぞれ管轄災害情報を掌握しているが、包括的に把握し、企業等に提供してくれる部門が必要だと思います。また、独自で事業継続対策を推進する場合、費用が掛かり目に見える効果がないとなかなか踏み切れず、十分な対策が取れないので、行政補助や強い指導があったほうが進めやすいです。</p>
<p>BCPに記す業務の優先順位をさらに細分化、明確化する必要があります。</p>

<p>今回このアンケートに回答するにあたり、現時点における当社の防災への意識の低さを再確認できました。今後社内において協議・検討を重ね、少しずつでも対策を講じていきたいと思えます。</p>
<p>協同組合です。組合員各社でBCPを策定していると思われま。</p>
<p>当社は本社社屋の半分が全倒壊、出先店舗の多くが営業停止、従業員の住居、一部家族の人身にも被害がありました。通信インフラが機能していたお陰で役職員が連絡を取り合うことが出来、1つ1つ障害と問題を取り除き解決していくことで予めBCPを策定せずとも乗り切ることが可能でした。</p>
<p>お客様の事例（通販）会社自体に直接的被害は無かったものの、従業員の方の被災（出社出来ない）や物流会社の被災（センター被災）によって売上が激減、順調だった業績が一転非常に厳しい状況に、自事業にとっても大変参考になりました。</p>
<p>現在、各企業は、消防法等で定められている「防災管理者」「防火管理者」の資格を取得し、配置しています。消防が主担任しているため教育内容に限界（地震・火災・避難訓練）、現在の「防災管理者」の職務を「防火管理者」に統合（防災管理者を廃止）。</p>
<p>今回の業務中断はライフライン（ガス）不通でしたので不可避でした。当院では、不測の事態が起きた時は、院長、副院長、師長、事務長が中心となり、情報収集・スタッフの安否確認を迅速に行い、状況判断の後、臨機応変に対応しております。</p>
<p>実際に被災をしてあらためてBCPの必要性を感じました。世の中全体の取り組みになって頂きたいと願います。補助金制度（難しいと思えますが）の充実を希望します。</p>
<p>事業復旧・復興にあたり、「グループ補助金」が認定されて4分の3の補助があり、大変な支援を受けることができた事に感謝します。</p>
<p>小売業においては、店舗の早期営業再開に向けて商品供給が重要であるので、道路の通行規制等の情報を迅速に公開頂けるとありがたいです。</p>
<p>国・熊本県と災害協定を締結していた関係で今回の震災におきましては弊社の測量機器（パソコン）（ソフト関係）等に影響がなかった為、スムーズに業務が遂行できました。特に飲料水・食糧の確保が震災直後は大変だったように思われます。現場作業に向かう社員の食糧が大変でした。</p>
<p>BCPの策定が急務と考えております。</p>
<p>BCPを策定しているが、その公的、第三者からの評価制度、無償で評価出来るソフトがあったら良いです。評価をもとに改善を行っていききたいです。</p>
<p>人手不足、人材不足、企業の収益を考えると企業合併等で効率的な経営を行っていきます。</p>
<p>消費者の日常生活での「切りつめ」を感じます。「より安さ」を求めてディスカウント店への買物で満足されてる様に思えます。だからこそ私達は、「安心と豊かさ」をやさしく提供していきたいと思えます。</p>
<p>社会福祉法人の場合は、入居者の生命をお預りしているの、いつ何事が起きても、業務を中止することはまず考えられないです。</p>
<p>今回の熊本地震による当社への直接被害はありませんでしたが、従業員の自宅等に被害があり、退社による短期間の従業員減少がありました。幸に当社の営業・工事現場は地震時は他県であったことから被害はなかったものの、今後、こういった地震等の災害に対する対応を図っていききたいと思っています。</p>
<p>災害時に事業再開を急がない業種であるため、人的・物的被害を最低限に止めることが第一と考えています。</p>
<p>アンケートを記入していて、改めて、不足の事態に備えるべきと気づきました。</p>
<p>熊本地震は4月14日、16日で建設資材当の年度末の工場での製作～搬入、製品が現場へ納入又、施工済であったため得意先及び現場への迷惑をかけなくて済みましたが、時期が悪ければ大変な混乱となっていたと思われま。</p>
<p>個々の企業の努力よりも地域社会全体での防災体制が大切だと痛感しました。特にライフラインを始めとするインフラの増設・整備は急務です。長引くデフレの脱却のためにも建設国債等を発行して公共事業の拡大を望みます。</p>
<p>BCP策定・見直し・訓練等に関するコンサルタントの派遣費用支援を制度化していただければBCP策定企業が増えると思えます。</p>
<p>基本型はあるにせよ、企業各々の実態に合わせた独自のBCPスタイルが必要であると感じます。</p>
<p>社屋の被災について地震保険に入れる様にして欲しいです。社屋耐震補強への補助金。</p>
<p>首都圏地震の被害想定、震度の見直しなど、熊本地震の経験を活かしてアップデートし、政府当局から発表してほしいです。</p>

IV 調査結果の詳細（ヒアリング調査）

1. 株式会社プレシード

① 企業概要

商号	株式会社プレシード		
所在地	熊本県上益城郡嘉島町井寺250-9		
設立年月	1989年11月		
資本金	199百万円		
従業員数	81人		
上場フラグ	未上場		
事業内容	携帯端末用液晶パネル製造(50%), 携帯端末用CCDカメラ製造(20%), 省力化機器設計・製造, クリーンブース製造		
代表者	代表取締役 松本 修一		
筆頭株主	松本 修一		
工場数	3カ所	うち熊本県内の工場数	3カ所
事業所数	3カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【本社工場】熊本県上益城郡嘉島町井寺250-9		
熊本県内工場・事業所2	【嘉島南工場】熊本県上益城郡嘉島町井寺431-22		
熊本県内工場・事業所3	【松橋工場】熊本県宇城市松橋町菟尾2213-1		
年商	2015年12月期 1,998百万円		
URL	http://www.preceed.co.jp/		

② 復旧の概要

(株)プレシードは、上述のように、半導体関連装置、エレクトロニクス関連装置、自動車関連装置などを手掛ける製造業であり、熊本県内に3か所、県外に2か所、海外に2か所の事業所を持つ。熊本地震では、上益城郡嘉島町にある本社・本社工場ほか1工場が被災した。4月18日までに水以外のライフラインが復旧、25日は水道も復旧するなど、比較的早期にライフラインの復旧したこともあり、現地復旧を迅速に行った。また、被災者である従業員に対する手厚い配慮も行われた。

同社HPにおける復旧関連の記載は次の表の通りである。

表 (株)プレシードHPより復旧関連記述

4月18日	本日より業務を開始いたしました。 本社・工場は写真の様に壁が崩れてしまいご覧のような有様ですが、業務システム、電力は回復しかろうじて通常業務を本日より行っております。 水道のみまだ復旧しておらず、少なくなったとはいえ余震もございますが、一日も早く通常業務が行えるよう従業員一同復旧に努めてまいります。
4月25日 以降	弊社は4月18日より通常業務を行っております。 4月25日には水道も復旧し、建屋は爪跡が残っておりますが、皆様のご支援のもと復旧を進めており、通常業務に影響はございません。 本社の事務所及び工場は写真のように、壁が一部破損しておりますが、業務を滞り無く行えるようになりました。

③ ヒアリングの概要

*被災の背景

- 熊本では、企業は台風・水害は頭にあったが、地震被害は考えていなかった。地震らしいものをほとんど経験したことがなかった。だから、東北の震災を見ても、熊本では対策は必要ないと思っていた。
- 熊本は、自分たちが被災地になるのではなく、被災地域を支援する方だと思っていた。宮崎で津波があれば熊本が政府の防災対応のセンターになり、避難と供給の受入れを行うのが国の計画であった。

*被災及び応急対応

- 本社拠点と他の1か所の拠点が被害を受けた。建物被害は、他の拠点の方が大きかった。
- 電気は、数時間で復旧した。
- インフラの支障としては水がなかった。水が工業団地の自前の水道なので自分たちで復旧が必要で、手配をしてから10日間ほどかかり、その間が大変だった。
- 熊本の大きなメッキ工場2つが両方使えなかったので、県外会社を探し、佐賀県でみつけた。このように、取引先に電話をして復活がいつ頃できるのか確認し、不明なら他のところに仕事を移したりした。
- 輸送にはすごく時間がかかった。一般道路しか動かなかったし、あちこちで不通だった。当社の近隣拠点まで12キロ程離れていて、普段は30分で行き来できるが、被災後は片道2時間半か3時間かかった。今でも通れない橋を迂回している。道路のどこがつながっているのかの情報が非常に重要である。従業員が通ることができた道路情報を、社内の掲示（ネット上）で行った。
- 自社製品のグラノーラは、工場にあったものは役に立った。従業員が持って帰って家で食べられた。嘉島町の避難場所に400パック寄付した。避難食には、保存性があり水さえあれば大丈夫なので良いと思う。

*今後の企業としての取組

- 企業戦略上、BCPの視点では、代替拠点も重要。
- 今回の被害を受けて、関西の拠点は、現在は数人だが拡充しようと考えている。工場を探したい。
- いつ地震が来るかわからないので、棚に簡単に物を置かないという感覚が私には染みついた。
- 今まで作業効率から考えていたが、建物の壁から重い装置を離すことなど、地震で動くことを考慮し、設置場所や固定の仕方が変わっていくだろう。また、事業継続できる事務所にするため、レイアウトを変えさせ、中をすっきりさせた。お金がかからないところはどんどん変えていきたい。
- 建物の配置も法面から少し遠ざけ、崩れにくくすることなども考える必要がある。
- 地震への備えは守る範囲を増やせばコストがかかるし、平常時はそれが重荷になるので、経営にとって難しいところ。BCPの対策は、長期戦略の中で段階的に事業を広げるときにやっていければよいと考えている。

*今後の復旧について

- ▶ 行政では、町村も宮城や福島から来られた人たちがあちこちに入ってずいぶん助けられている。あのような支援の機能が、国の組織にあったら良いと思う。
- ▶ 今後の熊本の BCP については、企業は採算性がないことにあまりお金をかけられないので、地域の発展計画の中でいかに BCP を取り入れてもらえるかが重要だろう。
- ▶ 被災企業が地震で機会を失ってビジネスができない場合、復活させるには、お見合いする機会を行政が作る必要があると思う。熊本に仕事を出そうという人たちもいる。物産販売会、ものづくり的なビジネスなどがやればよいと思う。
- ▶ 建物などについてはグループ補助金があるが、ビジネスが影響を受けている場合には、それに対して何かしてもらいたい。

2. 生活協同組合くまもと

① 企業概要

商号	生活協同組合くまもと		
所在地	熊本県水俣市古賀町1-1-1		
設立年月	1920年11月		
資本金	3,521百万円		
従業員数	811人(正規221人、定時590人)		
上場フラグ	未上場		
事業内容	生活協同組合(100%)		
代表者	理事長 吉永 章		
筆頭株主	組合員14万1千人		
工場数	0カ所	うち熊本県内の工場数	0カ所
事業所数	33カ所	うち熊本県内の事業所数	33カ所
熊本県内工場・事業所1	【コープ春日】熊本県熊本市西区春日7-27-60		
熊本県内工場・事業所2	【コープ合志】熊本県合志市幾久富1909-528		
熊本県内工場・事業所3	【コープ尾ノ上】熊本県熊本市東区尾ノ上4-17-35		
年商	2016年3月期 16,553百万円		
URL	http://www.kumamoto.coop/		

② 復旧の概要

生活協同組合くまもとは、店舗に被害を受けたが、一方で、熊本県との協定により物資支援を行い、さらに、協定はなかった人口の最多の熊本市からの支援要請も受けて、その対応に尽力した。同組合のHPからの公表情報の概要は次表のとおりである。

表 生活協同組合くまもとの公表情報（抜粋）

4月18日	熊本市内の「コープ尾ノ上」がやっと通常営業？を開始することができました。（と言っても肉・魚・惣菜・卵・牛乳等はまだまだありませんが…） ¹
4月20日	救援物資受け入れ基地が大変混乱していたり、受け取りを拒否されたりすることもありますのでラジオ放送等の情報で、救援物資が不足している下記の避難所をまわりお届けしました。（中略） 4月18日からは、生協関係の救援物資受け入れ拠点を、東区戸島の「生協くまもと旧熊本東支所」に設置し、そこから各避難所に救援物資をお届けする体制を構築しております。本格的体制ができました。生協くまもと・熊本県生協連・日本生協連・コープ九州合同の「熊本地震対策本部」を益城町の生協くまもと熊本事務所内に設置して、様々な対応を行っています。熊本県生協連の事務所は、地震により外壁・天井が崩落し全く使用できない状況です。 ²
4月23日	県北店舗では一番被害が大きかった熊本市西区にあるコープ春日が全面復旧に向けて始動します。コープ春日は発災後、売場面積の3割程度での営業を余儀なくされましたが、やっと本日より残り7割の復旧工事を行うことができるようになりました。※工事期間：本日より28日を予定。 ³
4月28日	4月18日に、各避難所に支援物資を大量にそして早く効率よくお届けするために、新支所に移転して現在空いている熊本東支所跡に支援物資の集配センターを開設しました。東日本大震災でも大活躍した日本生協連の物流子会社「シーエックスカーゴ様」にご協力いただき、集配センターの運営をお願いしています。
5月3日	遂に、コープ春日が完全復旧を果たしました！5月2日（月）発災直後は店頭販売、その後3割での店内販売、9割での販売と徐々に復旧を行い、残っていた鮮魚コーナーが修復を終え、ようやく18日目にして完全復旧を果たしました！ ⁴

③ ヒアリングの概要

* 初動の物資支援

¹ <http://www.kumamoto.coop/news/jishin/2491>

² <http://www.kumamoto.coop/news/jishin/2503>

³ <http://www.kumamoto.coop/news/jishin/2593>

⁴ <http://www.kumamoto.coop/news/jishin/2698>

- ▶ 熊本県生協連は、熊本県内の生協が8つ加盟している生協連。2002年に熊本県と支援協定を結んだ。2012年に熊本市が政令指定都市になり、県との協定には熊本市は抜けた形になった。
- ▶ 発災当初は、熊本市や他の市町村に関係なく、必要な避難所に対して、物資を可能な限り持っていった。
- ▶ その後、熊本県との協定で各自治体に救援物資を届けたが、県からの指摘により熊本市は協定外であることがわかった。
- ▶ 行政もダメージを受けているので、熊本県に物資の注文が出ない。そこで、各自治体とやってくださいとのことになった。しかし、各自治体、特に益城町は混乱していた。
- ▶ それぞれの自治体が物資集積所を作っているが、適正に機能しておらず、多く持ってこられると混乱するから他に持って行ってくれといわれたので、3か所ぐらいの集積所を回って届けるなどの対応を取った。
- ▶ 生協くまもとは、独自に、15日の朝にコープ九州、日本生協連に依頼して、大量のパンを手配した。その後、本震がありそれを活用できた。
- ▶ 15日には、県は協定に基づいた要請をするまでではないとの判断だったと思う。16日の本震後、17日に県の担当に電話して協定発動を確認した。生協も大量に物資を調達して支援するから、裏付けがないと困る。
- ▶ 物資集積所を通すと時間がすごくかかる。例えば、熊本市の物資集積所のスタジアムは、10トン車が全国から集まって、最長8時間並ばなければならなかった。そこで、足りていないのを持ってきたら待たずに受け入れることになった。
- ▶ 避難所に直接支援物資を持っていくのは、地元の組織でないとできないだろう。被災当初は、生協も各市町村からの依頼を待っていたのでは動けなかったもので、ラジオ放送で、何々小学校に何百人の避難者がいるが物資が届いていませんなどと流れていたのを聞いて、支援物資を自発的に持って行った。納品書を渡し、受領書をもって証拠を残した。
- ▶ 益城町、西原町は、物資が届くのが早かった。3日ぐらいでもういらぬという状況になった。

*熊本市への物資支援開始

- ▶ 熊本市には、4月23日に、救助物資が全然足りてないので支援してほしいと要請された。東日本大震災の経験をした仙台市の部長が支援に来ていて、届いている支援物資を商品ごとに分類した結果、足りているとされていた食料品が全く足りていないことがわかり、東日本大震災でみやぎ生協が役に立ったことをご存じだったので、熊本市から物資に関して任されているのでと、私ども生協に依頼された。これを機に、協定がなくても直接の依頼という形で納品するという整理ができた。
- ▶ 熊本市へ24日の夕方に手持ちがあったリンゴやバナナを大量に届けた。25日の深夜2時には、10トン車2台を生協連の手配で着け、その日の午前5時にも10トン車2台を着けた。
- ▶ 熊本市の物資調達担当に25日に会って、朝が4万人、昼間が2万人、夜が4万人と、一日10万食を調達する必要があるとのことだった。依頼を受けて、調達に奔走した。
- ▶ 支援物資の額でいえば、熊本県の熊本市を除く市町村では金額で870万円、熊本市は4700万円ぐらいと桁が違った。
- ▶ 25日午前6時には、熊本市は物資の扱い方を変えて、荷下ろしは自衛隊がやることになり、熊本市

の物資集積所のスタジアムから各避難所へも、自衛隊が持って行くという合理的な方法を実施し、それから支援物資が流れるようになった。自衛隊が入ったので、生協も助かった。

*物資支援の生協側の対応

- この生協くまもとの拠点に、熊本県生協連、日本生協連とコープ九州事業連の合同対策本部を設置していた。物流調達のプロがいて、日本生協連の商品がどこにあるか、物流がどうなっているかをよく知っていたので、商品調達がうまくいった。
- 物資支援は、8月26日が最終納品だったが、ゴールデンウィーク明けぐらいで一段落がついた。
- 支援物資の支払いは10月頃には受けられる見込み。
- 物資の支払いの様式とか請求の仕方などは、みやぎ生協の人に5日間ぐらい来てもらい、教えてもらい、明細書まで作ってもらった。当方も書類は残していたが、物資支援をしながらまとめる人員がないので助かった。その通りに熊本県と熊本市に提出し、問題はなかった。
- 大量のリンゴやバナナももらったが、行政や避難所では腐らせるといけないからと受け取ってもらえなかった。そこで、熊本市内や県南の生協店舗で格安で売って義援金にした。

*生協の運営体制

- 4月15日に水とパンを大量に手配し、4月16日に熊本都市圏にある3つの店舗で、店内には入れなかったが、店頭で営業して無償でお配りし、非常に喜ばれた。その後、店の中からレトルト食品などを出して、店頭で販売した。生協は、営業を継続するのが最大の支援だと思っており、形は問わないから営業しろと指示を出した。
- 最初はレジを使えなかった。後になると無線を使って使用できた。システムで使う電話回線やインターネット回線は止まらなかった。
- 店頭で販売可能なものを売るときに、レジなしでお金を受け取るので、そのスタイルに合わせて、販売のシステムを変えた。
- 固定電話と携帯の通話は、止まっていた箇所がある。発生直後の夜中に集まったが、携帯がつながりにくいから固定電話と思っても、電話をかけに建物の中に余震が怖くて入っていけなかった。
- 携帯電話（ガラケー）はあまりつながらなかったが、ショートメールはできた。スマホは、機材によってはつながった。LINEは使えた。LINE通話や、iPhoneのfacetimeとか、パケットを使った音声通話に移っているので、音声通話だけが逼迫することはなかったようだ。
- iPadは活躍した。メールのやり取りができる。発災2か月ほど前に役員に支給された。すぐに写真が撮れるので、記録に残すために写真をとって、メール添付で速報担当に送って、情報発信が大事だと思ったのでFacebookでアップさせたりした。
- この事務所の通信をWiFiにしたのがよかった。どのスペースでもどのパソコンでもすぐに仕事ができる。外部からの支援者も仕事がしやすい。
- 生協のコールセンター、組合員から配送の電話を受ける部署がこの拠点の事務所の中にあっただが、パートさんが被災し出勤者が減った。そこで、他の県内の別拠点に分散させることにしたが、そのシステム変更はちょっと難しく、時間がかかった。
- 震災前と地震の後で、組合さんの購買行動の変化については、一人あたりの利用高が増えた。最初は

緊急物資を買い貯めするようだったが、今も継続している。熊本市内はまだ店が潰れて再建できないところがあったからかもしれない。無店舗で共同購入も客単価がコンスタントに増えている。これらで供給が前年を上回る状況。

- ▶ 無店舗（宅配型）は最初の、4月の4週目に1万人ぐらい利用者数が減った。4月の供給高前年比では89%ぐらいで、10%ぐらいダウンした。客数の回復まで3か月近くかかったが、客単価が増えたために、供給がさほど目減りしなかった。
- ▶ 無店舗の注文のOCRの読み取りは、益城町にある熊本事務所内の無店舗事業本部で全支所分を一括してやっており、毎日県内の各支所から宅急便を利用して注文書をここに届けることになっている。しかし、被災後は宅急便も頼れなかったので、店舗職員にお願いして注文書をここまで持ってくるというのが、1か月近く続いた。
- ▶ 事業継続活動とともに、組合員さんに迷惑をかけない配慮をした。例えば、コンサートのチケットは無店舗でも扱っているが、中止なので返品を受けなければならない。これらシステム対応を進めていくのに、コープ九州事業連合のシステム担当者に2週間ぐらい常駐してもらった。
- ▶ 無店舗の個人利用の方は、個配手数料をもらっている。被災されて商品が受け取れない、届かない場合、個配手数料を免除するというシステム対応が必要で、自主的に判断してやった。
- ▶ 行先のわからない人が結構いた。請求書を出すと受け取る人がいないので、返送先を各支所に戻すのではなくて、この拠点に戻すようにシステムで対応した。
- ▶ このようにシステム化された時代は、災害後、システム対応を行っていかないといけない。
- ▶ 返品も半端な量ではないが、この拠点で引き取っている。日持ちがするものは返品するが、日持ちのしないものは、我々職員に販売するなどの対応している。
- ▶ 2度の大きな地震で、避難している人で、夜のスーパーマーケットの駐車場や公園は、駐車している車で満杯だった。生協の店の駐車場もそうだった。

3. 富士通株式会社

① 企業概要

商号	富士通株式会社		
所在地	東京都港区東新橋1-5-2汐留シティセンター		
設立年月	1935年6月		
資本金	324,625百万円		
従業員数	24,112人		
上場フラグ	東証一部		
事業内容	テクノロジーソリューション, ユビキタスソリューション, 電子デバイスソリューション		
代表者	代表取締役 田中 達也		
筆頭株主	富士電機		
工場数	12カ所	うち熊本県内の工場数	0カ所
事業所数	102カ所	うち熊本県内の事業所数	2カ所
熊本県内工場・事業所1	【熊本支店】熊本県熊本市中央区紺屋今町9-6		
熊本県内工場・事業所2	【熊本システムラボラトリ】熊本県上益城郡益城町田原2081-27		
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年3月期 2,006,830百万円		
URL	http://jp.fujitsu.com/		

② 被害及び対応の概要

富士通(株)では、熊本支店は、9階建てのビルの最上階にあり、天井の落下などの被害から独自に使用禁止とし、近くに仮事務所を開設して、被災した顧客の情報システムの復旧などの業務に当たった。

また、同社は、熊本地震の被災地の多くの地方自治体のITシステムの管理・運用を担っていたことから、多くの被災自治体の情報システムの復旧作業、クラウドを利用した応急システムの構築、他の地方自治体の応援職員用を含むパソコンの貸し出しなどの業務を担った。

詳細は、次のヒアリング概要を参照。

③ ヒアリングの概要

*自社の被害及び対応状況

- ▶ 熊本県内に、熊本市にある熊本支店、益城町にある熊本システムラボラトリ、阿蘇市にあるサービスセンター、大分県内に富士通の保養所がある。被害はこれら4か所にあった。
- ▶ 本震を受け、熊本支店はシステム天井のボードが崩落、窓枠が外れ、ロッカーのファイルが散乱、倉庫の棚も大きな損害を受けた。ビル自体は、クラックなどはあったがゼネコンの検査で使えるという診断が出た。これら被害は、支店のある最上階の9階のみの現象で、低層階中層階は通常通りの勤務をしていたが、支店は独自に使用禁止措置を取り、仮事務所を開設した。
- ▶ 発災当時、熊本支店が福岡と連携を取りながら被害の状況を把握し、本社（東京都汐留）に全体の災害対策本部を設置して対応した。
- ▶ 東日本大震災の教訓を踏まえ、全国からの支援物資は本社で一括してコントロールした。必要なものを本社の手配で全国各地から送り、トラックの手配もし、現地の煩わしさを緩和した。供給先は、熊本システムラボラトリの一か所とし、そこから市内に送った。
- ▶ 断水し、その後出た水が濁っている状況だったので、物資支援として水を要請した。コンビニ等の物販店が閉まっていたので、食料、トイレなども要請した。現地から本社に対してまとめて要請した。
- ▶ 連絡手段は、社内のネットワークインフラは生きていた。また、携帯電話等含めて連絡ルートは確保されていた。

*お客様に対する支援

- ▶ 地震発生5分後にBCPを発動した。
- ▶ お客様に対する支援は、熊本システムラボラトリの対策本部を拠点としたが、市内まで1時間程度かかり緊急対応ができなため、市内のお客様先に簡易の事務所を設けた。
- ▶ お客様のトラブル発生状況は、装置の落下、天井落下による機器破損、水損による機器のショートが多く見受けられた。耐震・免振しているお客様はほとんど被害がなかった。
- ▶ 支店が立ち入り禁止になったこともあり、必要な物品を持ち出せなかったことが課題であった。保守ツールとしての工具類、パソコンを含めて、分散して保管しておかなければならない。
- ▶ ビルの立体駐車場に3台車を止めていたが、出せなくなり、福岡から応援で車を持ってきてもらった。
- ▶ 福岡からの大型バス（観光バス）を借りて、応援者を乗せ、物資も載せて輸送した。1日1往復した。
- ▶ 益城町周辺では携帯電話が繋がりにくかったため、保守員と益城町の対策本部との連絡はMCA無

線を利用した。また、PHSが繋がり易かったため、PHSを手配し外線での連絡手段を確保した。

- ▶ 社内ではシンクライアントを使用しており、支店の事務所が立ち入り禁止になったが、熊本システムラボラトリのネットワークが使えたことで、通常業務ができた。
- ▶ WEBの会議システムでオンラインミーティング（テレビ会議）ができた。電話だけでなく、実際に資料を共有しながらできるところが有用だった。
- ▶ 社内の応援者には、熊本の土地勘がある者、一度熊本に来て転勤した者を集めた。さらに、東日本の震災を経験した支店長クラス・幹部社員を集めた。
- ▶ 応援者を呼ぶことによって、現地で保守対応を行っていた者を交代させ、震災直後1週間後から2日ずつ休みを全員に取らせた。誰一人体調不良を起こさずにすんだ。
- ▶ 16日未明の本震により緊急対応が必要であった社会システムについては、本震後の土日をかけて復旧対応を行い、本格的な復旧作業は4月18日から行った。
- ▶ 翌週から、リエゾンや応援の方に端末が欲しいという要請が来た（職員用の端末〇台をここにっなげてくれないかなど）。続いて、テントにもネットワークを引いて欲しい、避難所まで引いて欲しいなどの要請が出てきた。
- ▶ 自治体へのIT機材の貸し出しは、自治体からの要請に基づいて対応しているが、震災直後にはほとんどなかった。自治体のシステムベンダーへ要請が行くことが多い。
- ▶ 自治体が災害対応時に使うクラウド環境は作るのに2日、3日かかるので、どのようなものが必要なのかを自治体に聞いて、必要最小限の機能で作った。

*日頃の対策

- ▶ 富士通では防災ガイドラインを作り、耐震対策基準をまとめ、逐次改訂を続けている。被災事例集も作っている。

4. 株式会社セブン&アイ・ホールディングス

① 企業概要

商号	株式会社セブン&アイ・ホールディングス		
所在地	東京都千代田区二番町8-8二番町ガーデン		
設立年月	2005年9月		
資本金	50,000百万円		
従業員数	549人		
上場フラグ	東証一部		
事業内容	持株会社(100%)		
代表者	代表取締役 井阪 隆一		
筆頭株主	伊藤興業		
工場数	0カ所	うち熊本県内の工場数	0カ所
事業所数	1カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【セブンイレブン】150店(FC含む)		
熊本県内工場・事業所2			
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年2月期 110,008百万円		
URL	http://www.7andi.com/		

② ヒアリングの概要

*被害及び対応の状況

- 熊本地震の発生後、安否確認のメールを発信した。
- 店舗の状況をリアルタイムで確認できるシステム“7VIEW”を使って、店舗の停電、回線断絶状況を確認。熊本県内の大多数の店舗が停電したのをシステムで把握でき、事態の深刻さがわかった。
- 本社の対策本部は、4月15日の未明に集まって被害を共有した。テレビ会議システムを用いて、1～3時間ごとに現地と会議を実施し、情報を共有し、その場で判断した。
- 現地情報をもとに、建築補修などの応援の人員を送った。営業継続が社会的使命であると考えており、早期の営業再開のための支援を行った。
- 熊本地震により、2店が休業し、うち1店は完全閉店した（阿蘇大橋の近くの店舗）
- Wifiは、被災後72時間無料で開放した。

*物資の供給

- 緊急物資を送ったが、ニーズは最初が食料→衣類→生理用品・紙おむつなどと変化した。食料は、最初はずぐに食べられるものから徐々にあったかいものといったように、ニーズが変化した。
- 益城町とのコンタクトはいち早く行うことができた。被害情報を共有し、食糧と水などを送った。
- 支援物資の送付は、一般の方針としては被災地の市町村に直接持っていくが、熊本地震では県に持って行った。
- パンやおにぎりの被災地へ送る方法は、「リレー方式」と呼ばれるやり方で行っている。熊本地震の例でいうと、佐賀県の工場で作った食料品を作ってそれを熊本に持って行く。しかし、佐賀県の工場は佐賀県のコンビニへの供給責任もあるため、足りない分を隣の福岡県の工場から佐賀県に送り、福岡の分をその隣県から、というようなシステム。セブンイレブンの工場が100%セブンイレブンに供給する体制であるからこそできるシステムだと思っている。このシステムがいち早く供給できる要因である。
- 自治体からは、窓口を一本化し、こちらからの連絡先も決めている。

5. 富士フイルム九州株式会社

① 企業概要

商号	富士フイルム九州株式会社		
所在地	熊本県菊池郡菊陽町津久礼2900		
設立年月	2005年4月		
資本金	50百万円		
従業員数	300人(2017.4.1現在)		
上場フラグ	未上場		
事業内容	液晶ディスプレイ用材料製造		
代表者	代表取締役 鈴木 直明		
筆頭株主	富士フイルム		
工場数	1カ所	うち熊本県内の工場数	1カ所
事業所数	0カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【本社工場】熊本県菊池郡菊陽町津久礼2900		
熊本県内工場・事業所2			
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年3月期 -		
URL	http://ffq.fujifilm.co.jp/		

② 記事およびプレスリリースに基づく被害状況および他社への影響・対応・今後の見通し

出典・年月日	被害状況	他社への影響・対応・今後の見通し
富士フイルム：「熊本県熊本地方を震源とする地震による当社への影響について（最終）」 2016年5月25日		5月22日に全ての生産設備での生産を再開し、現在も安定に稼働しております。製品出荷についても4月19日より在庫品の品質再確認とともに出荷を再開、復旧後に生産した製品の出荷も順調に拡大し地震発生前の水準に回復いたしました。 <u>在庫品への被害が少なかった</u> ことおよび <u>迅速に復旧が進んだ</u> ことにより、 <u>今年度の事業全体への影響は軽微</u> にとどまる見通しです。

<p>富士フィルム：「熊本県熊本地方を震源とする地震による当社への影響について（第四報）」 2016年5月2日</p>		<p>4月14日より停止していた生産設備は、4月23日より試運転を開始致しました。試運転は順調に進んでおり、一部設備では生産を再開いたしました。引き続き準備の整ったものから、順次生産を再開してまいります。復旧作業が順調に推移すれば、5月中には地震発生前の生産水準に回復できる見込みです。</p>
<p>日本経済新聞 朝刊 2016年4月21日</p>		<p>在庫品への影響は限定的で当面の供給には問題がないとしている。ただ 完全な復旧に時間がかかる場合も想定し、静岡、神奈川両県の工場と同じ製品の生産を増やす準備も進める。</p>
<p>富士フィルム：「熊本県熊本地方を震源とする地震による当社への影響について（第三報）」 2016年4月20日</p>		<p>電気などのインフラも徐々に回復し、再稼働に向けた準備を進めています。今週末には生産設備の試運転が開始できる見込みとなり、順次確認を進めてまいります。製品出荷については在庫品の確認を進め、一部確認の済んだものは昨日より出荷を再開いたしました。</p>
<p>富士フィルム：「熊本県熊本地方を震源とする地震による当社への影響について（第二報）」 2016年4月18日</p>	<p>・富士フィルム九州株式会社（熊本県菊陽町）においては、地震発生後直ちに災害対策本部を設置し、情報の収集と対応、復旧対策をすすめております。 ・14日の地震発生後から生産を停止し、再稼働に向けた設備等の詳細な確認作業を進めております。 ・製品出荷については、在庫や他工場での代替生産などで影響を最小限に抑えるべく検討を進めております。 ・交通網の混乱や継続する余震などにより、一部製品で納期遅れなどの影響も懸念されます。</p>	
<p>富士フィルム：「『平成28年熊本地震』による当社への影響について」 2016年4月15日</p>	<p>現在のところ当社および関連施設におきましては、建屋・設備・従業員などで大きな被害は確認されていません。</p>	
<p>YOMIURI ONLINE 2016年4月15日</p>	<p>同社の子会社の工場では、14日午後10時現在、大きな破損は確認されていない。24時間稼働の生産ラインを止めて状況を確認している。この工場は、液晶テレビなどのディスプレイに使われる偏光板保護フィルムを製造しており、世界的に大きなシェア（市場占有率）がある。</p>	

③ ヒアリングの概要

*被災前の状況

- 富士フィルム九州は、液晶ディスプレイの偏光板保護フィルムを生産している。世界需要の4割以上を生産する能力を有する主力工場。原料はトリアセテートセルロースで、溶剤などを混ぜたものが

ドープであり、それを引き延ばしたのがフィルムになる。このラインが全 8 ラインある。

- ▶ フィルムを作るにはきれいな水が豊富に必要。広大な土地も必要。地震がない方がよいが、日本全国どこでも起こりうる。熊本の行政の方々の熱心な対応・配慮も立地の決め手の一つになった。
- ▶ 富士フィルムの神奈川の事業所は、80 年の歴史の中で何度も地震等を経験し、耐震基準が変わり工場を強化してきた。その設計者、建築会社が富士フィルム九州の設定も行った。熊本には日奈久断層等があり、大きな地震が来る可能性もあるという想定のもとで建設した。
- ▶ 工場を建設したのは大手ゼネコンが複数社。神奈川、東京方面の富士フィルムの工場を扱っている会社であり、それら地域の考え方を熊本でも踏襲している。
- ▶ 東日本大震災後に、工場から離れたところに防災倉庫を新たに設置して、備品（食料、水、毛布、ブルーシート）を整備していた。災害が起きたときには災害対策本部となるため、無線機や通信機器も置いていた。今回、初動の対応に役立った。
- ▶ 安否確認システムは、富士フィルム全体の共通システムで、国内で震度 5 以上の地震が発生すると自動的に従業員に発報。家族の安否も含め、従業員が自ら確認して必要事項を入力し、会社へ連絡するしくみ。他に建物の状況やコメント欄（必要に応じて）もある。安否確認訓練は、3~4 か月に 1 回のペースで行っており、有事の際に迅速に会社へ安否を連絡する意識付けを心がけてきた。
- ▶ 万一、本社が直下型地震等で被災したときには、私たちが初期の段階で被災情報の収集報告機能を担うため、情報収集等を行い経営トップへの報告を行うための部屋を設置し、半年に 1 回の訓練を行っていた。

*被害の状況と初動対応

- ▶ 14 日の前震の時はまだ電気が通じていた。避難して被害確認をした。
- ▶ 設備に大きな被害はなかったが、富士フィルム九州の社長が全ラインを止める判断をした。
- ▶ 一度ラインを止めると再スタートの段取りに 3 日程度はかかる。しかし、大きな余震が続いていたので、従業員の人命にもかかわることを心配し、また、装置自体が大丈夫でもマイクロオーダーの製品なので、揺れると品質に影響が出て出荷できなくなる。結果的にこの判断が本震の時に効果があった。
- ▶ 16 日の本震は震度 6 弱。前震の後にラインを止めたことで、致命的な設備の破損はなかった。稼働していたらもっと被害が大きかった。
- ▶ 火災、溶剤の流出などの事故が無かったことは良かった。本震で安全弁がすべて作動し、自動的に緊急停止がかかったため、溶剤等の漏れ防止などにつながった。
- ▶ 建物の天井が落下したり、スタッフルームのパソコンが倒れたりした。製品（ロール）を収納している倉庫でロールが少し崩れたことがあった。
- ▶ 災害対策要員が集まり、災害状況の把握、本社との連絡などを開始した。本社（東京・六本木）との連絡は深夜だったが円滑にできた。これまで行ってきた連絡訓練が、どのような手順で何を報告するのかを判断するのに役に立った。
- ▶ 電気、ガス、水道の供給が止まり、社内 LAN も通信不能になった。携帯電話やスマートフォンは使えた為、安否確認の一斉メールを流すことができた。
- ▶ 約 3 時間で従業員と家族の安否確認ができ、従業員及び家族のケガ、死亡がなかった。安否確認は、

何度も震度 5 があり、その都度発報して確認した。従業員も何度も回答するのが大変だったかと思うが、新たな被害が出ていないかどうかを都度確認した。

*初期の復旧

- 断層沿いに震度 5 前後の余震が続いたが、その中で、復旧作業に取り掛かった。
- 全面復旧まで、毎朝、富士フィルムの社長をはじめ、富士フィルム東京本社の主要メンバーとテレビ会議を行い迅速な指示のもと動くことができた。
- 本社との連絡は、一般のウェブシステムを使用した。一般の回線網が使えない場合は、衛星電話で直接連絡できるが、一般の回線網が使えた。
- 安否確認システムはメール機能もあるので、従業員に対して一斉メールを送信して、社長の考え、従業員へのお見舞い、支援物資、復旧の進捗状況などの情報を発信し続けた。
- 建物設備の被害確認では、前震の段階から手配がかかり、本震があった当日の昼には、富士フィルムの技術者や、建設会社が来て建物診断を行い、大きな影響はないということで、すぐに建物内に入ることができた。これが早期復旧につながった。
- 地元の建物の施行会社が被害を受けているので、神奈川、東京等の工場に出入りしている施工会社に来てもらった。
- 最大 200 人に県外から支援に来ていただいたが、宿泊先がなかった。富士フィルム本社の総務の協力を得て宿泊先を確保した。
- 本社からの物資支援が、要請がなくとも送り込むプッシュ型で行われたことも大きかった。本震翌日の明け方に支援物資が届いた。前震の時に本社が手配したものが、ちょうど本震の翌朝に届いた。半分を菊陽町の行政に届けたところ、喜んでいただけた。その後も、どのような支援物資が欲しいと連絡する前に、備蓄しているものを順次届けてもらえた。
- 我が社は平均年齢 33 歳で、小さな子供のいる従業員も多く、紙おむつや粉ミルクなどを順次持ってきてもらえて非常に助かった。
- 従業員や支援スタッフが水、トイレ、食堂が使えるよう、対応を最優先に行った。
- 7 割近くの従業員が避難所滞在や車中泊を余議なくされていたが、順次会社に出てきて復旧作業にあたってくれた。5 月連休までには、ほぼ全員が出勤できるようになった。住宅に住めなくなった人に対して、住宅を斡旋し無償で提供した。
- 食堂の運営サービス会社に発災後の月曜日から出てきていただき、平常通りの営業を行い、通常の倍の量を作っていた。支援者を含む全員分の食事を、1 か月近く無償で提供した。

*業務の本格復旧

- 被災状況を確認したうえ、4 月 19 日には復旧のマスタープランを作成した。被害の状況とお客様に出す製品の重要性を考慮して、再開する順番を考えた。
- 大型の設備で、水・蒸気等の大きなエネルギーを使っているため、電気やガスが断絶すると復旧に時間を要した。
- 生産ラインを動かすためには蒸気、電気、水が必要。多数の配管を一つ一つチェックしていくことが大変だった。電気の系統が大丈夫かどうか確認しながら、さかのぼっていった。また、溶剤が漏れて

いないか、配管が詰まっていないかなどをチェックしてはじめて製造工程が復旧できるので、非常に大変だった。

- ▶ クリーンルームは、ほこりなどを取り、天井を補修した。また、前震の時に全ラインを止めたので、システムが動くのかどうかをチェックしていった。
- ▶ 隣に第三セクターが経営する温泉（さんさんの湯）があり、富士フイルム九州が蒸気を提供していたので、いち早く復旧して蒸気の再提供を行った。
- ▶ 最初に再開したラインは4月30日から稼働した。その後、順次稼働させ、5月22日に全8ラインを再開した。目標より5日間前倒しできた。物流などの確保ができたことも大きい。
- ▶ 製品にある程度ストックがあり、今回は、静岡で代替生産するところまでは至らずに、ストックを消化するなかで復旧できた。
- ▶ 営業部隊は東京にあり、お客様がどの製品・品種を一番早く求めているのかについて状況把握し、生産ラインの復旧に関する順番を決定した。
- ▶ 国外（韓国や台湾など）の取引先にもご理解を頂けるように努めた。逆に、先方も心配していただいて、復旧を頑張ってくださいということをお言われたと聞いている。
- ▶ サプライヤーを担う県内の地元企業が止まったことで困ることはなかったが、地元で普段から取引がある施工会社が被災したため、神奈川などから来てもらった。

*教訓と今後の取組み

- ▶ 従業員に人的被害がなかったことなどが大きかった。復旧するためには人命が一番大事だった。
- ▶ 今後は、被災した社員への支援の仕方、建物診断をもっと効率的に早く行うこと、電源の確保などが大きな課題。
- ▶ 安全を確保して建物内に入るためには、中に入らなくてもどのような状況か分かるようにしなければならない。検知器が建物内にあったため、作動しても中に入って確認できなかった。このため、アラームを外でも把握できるように改造した。
- ▶ 建物の中に入る前に、どのくらいの地震なのかを知ることが重要。感震器をつけ無線でウェブにデータを上げれば、震度、加速度はリモートで把握できる。建物に入らなくとも、入室可否の一時診断に活用できる為、このシステムを導入しようとしている。
- ▶ 震度6ぐらいの断層型地震は想定していたが、電力の供給が止まることまで想定していなかった。汚水を浄化処理するためのバクテリアの活性を保つため、非常用電源を整備した。

6. オオクマ電子株式会社

① 企業概要

商号	オオクマ電子株式会社		
所在地	熊本県熊本市東区長嶺西1-8-104		
設立年月	1975年4月		
資本金	50百万円		
従業員数	38人		
上場フラグ	未上場		
事業内容	電子制御装置, コンピュータ制御装置, 省力化装置, 配電装置, 画像処理装置, ソフトウェア設計		
代表者	代表取締役 大隈 恵治		
筆頭株主	大隈 恵治		
工場数	1カ所	うち熊本県内の工場数	1カ所
事業所数	1カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【本社工場】熊本県熊本市東区長嶺西1-8-104		
熊本県内工場・事業所2	【東京営業所】東京都品川区北品川5-5-25		
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年8月期 421百万円		
URL	http://www.okm.co.jp/		

② 記事に基づく被害状況および他社への影響・対応・今後の見通し

<p>4月15日 日刊工業新聞 (WEB) ⁵</p>	<p>【熊本地震】 企業動静 (4月15日 21:00更新) 【FREE】 15日は臨時休業 医療、液晶、半導体関連の電子機器メーカーであるオオクマ電子(熊本市東区)は臨時休業した。「工場建物に小さなひびが入った。オフィスはパソコンが飛んだり棚が倒れたりした。社員と家族の安全のため15日は自宅待機。16日片付けにかかる。生産設備の稼働は週明け」(大隈恵治社長)と話している。</p>
<p>4月23日 ニューススイッチ 日刊工業新聞 (WEB) ⁶</p>	<p>本社ビルと工場が被災したオオクマ電子(熊本市東区)は「被災後はバタバタだったが社員一同自発的に動いた。社員の協力があって復旧に向けて動きだした」(大隈秀義会長)。生産設備に大きな被害はなかったが別の場所に運び出し、近く操業を再開する予定。</p>
<p>毎日新聞 (WEB) 2016年6月6日 14時30分(最終更新 6月6日 15時00分)⁷</p>	<p>熊本地震 町工場の灯、消さぬ...溶解炉を「低額」購入 スマートフォンの液晶画面向け検査装置などを手がける電子機器メーカー「オオクマ電子」は、4月16日の本震で熊本市東区の本社ビルや隣接する工場の壁に亀裂が入ったり、天井が落ちたりした。 しかし、幸い機器のほとんどに被害がなかった。そこで、かつて事務所として使用していた益城町の産業団地の一室を再度借り、機器を運び込んで同20日、一部操業を再開した。大隈恵治社長(43)は「雇用を守りたかったし、うちより小さな(取引先の)事業者にも迷惑をかけたくないので必死だった」と振り返る。その後、熊本市内にプレハブの事務所も新設して、生産量はほぼ回復。5月の大型連休明け、大隈社長が朝礼で「復旧のめどは立った」と話すと、避難所から出勤する社員らの目に涙が光った。</p>

⁵ <https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00382195>

⁶ <http://newswitch.jp/p/4433>

⁷ <http://mainichi.jp/articles/20160606/k00/00e/040/207000c>

③ ヒアリングの概要

*被害と初期対応

- 社屋が3棟あり、保有していた隣接の土地は駐車場で貸していた。被災後、この土地があったので、プレハブ設置でき、立て直しもできた。
- 本社の地域が丸一日停電することはなく、復旧が早かった。パソコンにはすべてUPSを付けているが、自家発電装置はなかった。
- ネット環境を整えるのも大変だった。第2工場には別で回線を引いていたのでネットが繋がった。一つの回線だったら全部止まっていた。災害時に使えるWiFiネットワークがあると助かる。
- 建物被害は大きかったが、家族も含めて人的被害はなく、仕掛品が傷つかず、設備もお互いがぶつからずに壊れなかった。
- 第2工場は吊り天井が落ちたが、被害はそれだけであったためすぐ復旧できた。あとの2棟はほぼ全壊した。

*緊急の代替工場の確保と移転

- 4月末出荷の製品の組み立て業務と経理業務の復旧のため、本震直後の4月17日に益城町内に工場を借り、同日にレンタルのトラックと軍手とヘルメットをあるだけ買い集め、18日に仕掛品の製品と工具類、検査道具、机などを運んで、19日から経理作業を開始、20日からは生産活動をスタートした。
- この工場の建物は無傷で、電気も既に来ていた。電気がなかったら、多分、生産再開は無理だった。水道は止まっていたので、送っていただいた支援物資のペットボトルを使い、何週間後かにタンクで水を用意した。
- 借りた工場は、3月末まで当社のメディカル部隊が借りていた。4月に移り、まだ空いている状態だった。オーナーが親しいので頼んで借りられた。
- 借りた工場の稼働は2月半ばぐらいで、5月半ばに、第2工場が天井も張れて復旧したので引き払った。事務部門は、上述のプレハブを建てて再開した。

*工場の安全確認と復旧対応

- 社屋に入る人間も誰が入っているのか、点呼を行った。
- 建物の安全確認は円滑にできたと思う。知り合いの紹介で建築構造設計にすぐ来てもらえた。6月より前に、建物を建てた建設会社と協力して、柱を裸にして柱と梁の間の溶接の状態などを見てもらった。アスベストの検査も行い、使用されていなかったのによかった。建物の基礎も確認してもらった。
- 本社工場は、1階のコンクリートの土間が真ん中あたりで11cm隆起した。水平を保つ必要がある機器なのでそのままでは使用できなかった。8月末に、本社工場の基盤の製造機を第2工場に移し、9月から10月ぐらいに稼働した。
- 本社工場と工作棟は建て替えることにした。
- 操業が震災前の水準に戻りつつあるのは今年に入ってから。100%にはまだ戻り切れていない。建替え計画も決まり、今建設中の場所からここにプレハブが12月に移り、この環境に今慣れつつあり、

生産効率も元に戻りつつあるというイメージ。

- ▶ 公的な助成制度は、銀行窓口からの融資制度を使った。資金供給は早かった。ただし、先が見えないので、むやみに借りてもしょうがないので困った。当時はグループ補助金もまだ不明だったので、まずは融資制度を第2工場の落ちた天井の復旧やプレハブ設置の資金繰りに使った。
- ▶ グループ補助金の申請は出しており、2月21日に交付決定予定。工業団地、商店街、大手のサプライチェーンでもないので、どのグループになれるかで考えあぐねていたが、熊本工業連合会の枠でグループになれた。
- ▶ 建て替えとなると補助金のありがたみは大きく、グループ補助金はかなり役に立っている。工業連合会のメンバーも相当救われているのではないか。熊本は中小企業を含めものづくりの企業が多いから、補助金は重要。

*取引先との関係

- ▶ 製品の納入先にはこちら側からすぐに連絡をとった。取引先との連絡は全部ついた。
- ▶ 納入先から、物資を送って頂いたり、お見舞いを頂いたり、必要なものがあつたら言ってくれとか、支払い条件も手形から現金支払いにしましょうかと打診があった。
- ▶ 下請けさんの支払いも最優先にした。零細企業が多いし、こういうときこそお金が要るので、止めてはならないと考え支払った。
- ▶ メイン銀行の支店も壊れたので大変だったと思う。当社は電子的なやり取りをしておらず、小切手も振り込みも手でやっていたので、逆に助かった。ネットは繋がらなくなってしまい、電子商取引をやっていたら支払いが止まったかもしれない。
- ▶ サプライチェーンの企業の被災で当社に影響が出た製品はない。
- ▶ 一番影響があったのは物流が止まったこと。4月の仕事は仕掛の材料が既に入っていたから売上がほとんど下がらなかったが、仕入れはほぼ県外・海外からなので、5月以降の仕事は材料が来なかった。人はいて作業はできたのだが。
- ▶ ネットがうまく繋がれなかったので、発注がうまくいくのに1か月ぐらいかかった。5月末に益城町の借りた工場を閉めてプレハブへ引っ越したりし、2、3カ月はバタバタとした感じで、生産をなかなか上げられなかった。ネットでなく発注業務を行った、物流が少しずつ戻ってきたりした。

*従業員への対応

- ▶ 震災直後、社長がまず従業員に言ったのは、自分と家庭を優先し、会社に出てくるのは任意でいい。気を遣わないでくれということ。そう言ってもみんな会社に来てくれてありがたかった。しばらくは朝9時から夕方3時までの勤務だった。その後、5時までになった。
- ▶ 従業員には、パートさんも含めて主婦が多い。学校も幼稚園も休みで家に子供を置いておけない。余震もまだすごかった。そこで、子供たちを連れてきて、ブルーシートを引いて青空保育所とし、保育係、ガレキを片付け、事業再開、水・食糧の調達と役を自分たちで割り振って頑張っていた。昼ごはんになるとブルーシートの前に子供たちも集まって、水とおにぎりとかを食べながら、ピクニックみたいな感じだった。
- ▶ 毎日、必ず点呼を行って、その時間に家庭の状況、例えば、インフラ、ガス、電気、水は来たかなど

を把握した。家から通っている人は少なく、避難所からがほとんどだったから、状況の確認がまず最優先だった。

- ▶ 次に優先したのが給料の支払い。20日締めなので、本震後に経理をすぐに益城町の借りた工場に移して、従業員の給料の支払いを行った。出退勤も20日締めだが、すべて出勤したということで給料を出し、後で精算にした。

*今後の備え

- ▶ 政府（内閣官房国土強靱化室）が推奨しているBCPのモデル事業者の認定を受けている。中小企業のBCPはすごく難しい。普段の事業本体の利益を使ってBCP対策を継続しなければならない。中小企業に合うBCPとはどういうことができるのか模索してもらおうと取り組みを始めている。一月前にキックオフ大会があった。主要業務を洗い出し、業務への優先順位をつけるというが、なかなかつかない。時々受注状況やお客さんの納期があるので、それにより変えていくことなのではと思う。
- ▶ BCPのモデル事業に申請したのは、今はうちの社員が震災に遭い生々しく覚えている状態なので、同じようなことが起きたときにどう復活しようかと共同がしやすいタイミングであると考えたから。どこまでその価値観を引き継いでいけるかがカギだと思っている。まずそこを作るのが重要と考えている。

7. ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社

① 企業概要

商号	ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社		
所在地	茨城県ひたちなか市堀口751		
設立年月	2014年4月		
資本金	100百万円		
従業員数	4,300人		
上場フラグ	未上場		
事業内容	電子部品・電気部品製造販売業(集積回路前工程製造)(100%)		
代表者	代表取締役 宮本 佳幸		
筆頭株主	ルネサスエレクトロニクス		
工場数	7箇所	うち熊本県内の工場数	1カ所
事業所数	0カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【川尻工場】熊本県熊本市南区八幡1丁目1-1		
熊本県内工場・事業所2			
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年3月期 160,077百万円		
URL	http://www.rsmc.renesas.com/		

② 記事およびプレスリリースに基づく被害状況および他社への影響・対応・今後の見通し

出典・年月日	被害状況	他社への影響・対応・今後の見通し
<p>ルネサスエレクトロニクス決算発表：「2016年通期決算説明会」 2017年2月8日 https://www.renesas.com/ja-jp/media/about/ir/event/presentation/2016-12-q3-presen.pdf</p>	<p>・売上影響：240億円 (左記プレゼン資料 P6) ・営業利益影響：156億円 (左記プレゼン資料 P36) ・特別損失：79億円 (左記プレゼン資料 P37)</p>	
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第8報 最終報）」 2016年5月23日</p>		<p>5月22日を目標に川尻工場を震災前の生産能力（生産着工ベース）へ復旧させるとしていましたが、予定通り昨日 22日に復旧を完了 いたしました。</p>
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第7報）」 2016年5月10日</p>		<p>■ルネサス セミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 現在、他工程の生産を段階的に再開していますが、5月22日に震災前の生産能力（生産着工ベース）に復帰させる目標 としました。</p>
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第6報）」 2016年4月20日</p>		<p>■ルネサス セミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 生産再開の目途がつき、4月22日より一部工程において生産を再開すること としました。 ■ サプライチェーン全体での影響 代替生産の検討も開始 し、サプライチェーン全体の早期復旧を目指します。</p>
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第5報）」 2016年4月19日</p>		<p>※内容略</p>
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第4報）」 2016年4月18日</p>		<p>■ ルネサス セミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 ・4月16日の本震を受けて再調査を開始していましたが、昨日からクリーンルーム内の安全確認ができ、調査を開始 することができました。</p>

<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第3報）」 2016年4月17日</p>	<p>■ ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 ・従業員は16日の本震後、現在全員の安全を再確認しました。 ・設備の部品に一部破損があり、16日の本震による被害の拡大が確認されました。 ■ サプライチェーン全体での影響 ・16日の本震により、一部の製造委託先において被害の拡大が確認されました。</p>	
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について（第2報）」 2016年4月16日</p>	<p>※内容略</p>	
<p>ルネサスエレクトロニクス：「『熊本地震』による当社事業活動への影響について」 2016年4月15日</p>	<p>■ ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 川尻工場（熊本県熊本市） 地震発生に伴い速やかに稼働を停止し、現在被災状況を確認中です。また、従業員は全員避難を完了しており、人的被害はありません。</p>	

③ ヒアリングの概要

*東日本大震災後の備え・熊本地震の前の備え

- 東日本大震災の前からルネサスエレクトロニクスにはBCPがあったが、結果的に充分機能しなかった。そこで、震度6弱や6強（東日本大震災と同じレベル）の地震を想定した色々な計画を作って、それを標準にし、川尻工場も含めた各拠点で実施した。この計画では、インフラの復旧、生産再開、震災前の能力復旧にそれぞれ目標時間がある。仕掛りの製品の損失抑制の目標もある。
- これらの対策は、2013年に2期までには完了させていた。
- 川尻工場には地震が来る可能性は低いと思っていたが、BCPの展開を行ってきた。ただし、リスクマップでは、地震は基本的に南海トラフ地震を想定したので、揺れは大きくない。今回の布田川断層、日奈久断層は元々知られており、地震が起きたら東日本大震災と同様の影響を受けると考えていたが、発生確率が0~6%ぐらいと公の機関が発表していたので、起きる可能性は低いと思っていた。
- 熊本地震が起きる直前までに、この工場では、初動対応体制のマニュアルの素案までは作っていた。

- 今メインで使っている第8工場は、三階建ての鉄骨鉄筋コンクリート造で、頑丈に作っており、1994年に操業開始したもの。

＊熊本地震直後の初動の点検と被害

- 地震が発生したとき、基本的にはBCPの対応体制ですぐ動けた。
- 避難、安否確認などは訓練通りに実行できた。
- 本震で津波警報が出された。避難場所は屋外の地表にしていたので、堅牢な工場建屋の屋上に変更するのにドタバタした。海岸沿いの多くの住民が避難してきたので、一部の方を体育館に避難していただいた。
- 想定していた対策本部の場所は、建屋の強度の問題で入れなくなり、守衛室を対策本部とした。小さな小屋でネット環境もないので、最初はWiFiを使ったが皆がネットを使える状況ではなかった。急ぎょ工事をして通信がつながるようした。
- 本社との関係では、14日の夜の地震の次の日の午前中には本社から要員が入ってきた。地震が起きた夜から本社とネットで繋いでスカイプで会議等を行った。本社側の支援者は、東日本大震災対応の経験者が多く、自主的に色々なことをやってくれた。
- 本震は、東日本大震災で被災した那珂工場と同じほぼ同じぐらいの強さの地震だったととらえている。
- 商用電源はすぐに復旧した。
- 安全確認は、基本は自社社員が外回りを確認し、建物が傾いていたり倒壊したりということはないとわかり、屋内に入るかどうかという判断し、先遣隊・班を作って、余震があったらすぐ連絡するなどルールを決めて、空気呼吸器を使って9~10時間後に屋内に入った。クリーンルーム内にガスや薬液が漏洩していないかが一番心配だった。
- 空気呼吸器は、工場外には10数個しかなく、足りなかったので、工場内の空気呼吸器を外に持ち出すという作業を最初に行った。
- 前震の際に安全確認のため空気呼吸器を使って中を見に行ったが、ボンベ等を使い果たした。2回連続での使用の準備ができていなかった。近くのダイバーショップで急いで空気を入れてもらって準備した。
- クリーンルームの中には検知器が色々な場所についており、検知器の情報を集中管理している場所があるので、そこで一旦確認した。一部が通信異常やエラーになっていたため、そこを中心に、空気呼吸器を装着して確認に回った。それで大丈夫だったので、空気呼吸器なしで中の状態の確認を始めた。
- ガス薬品関係の緊急遮断も予定通り作動して、ガス漏れと薬品漏れが起こっておらず、ラインに早く戻ることができた。
- 空気は検知管で検査するが、使い果たしたので、急遽他の拠点からポータブルの検知器などを持ってきてもらった。
- 目立った損傷は、メインの第8工場にはなかった。古い建屋のコンクリートブロックの壁等は結構破損した。

- 縦型炉は、免震台をつけていたが、揺れがひどすぎて振り切れて（ストロークエンドまで行ってしまっ）充分機能していなかった。
- お客様へのプレスリリースをできるだけタイムリーにして、情報を公開した。情報発信は本社が大体やるので、当工場は正確な情報を本社に上げる役割だった。

*初期の復旧の状況

- 仕掛製品の損失抑制目標はクリアしたが、相当な被害だった。一部工程から生産開始したのが8日、能力復帰には38日かかったが、目標はクリアした。
- 物流の支障は最初の数日間だけで、出荷や部材受け入れに致命的な支障はなかった。高速道路は一部通行禁止になったが、一般道が通れたからだと思う。道路交通の支障は局所的で、近隣県に支障はなかった。
- インフラ関係で復旧に時間がかかったのは、生産に使う純水で、7日で復旧した。
- 重要部品で壊れやすい石英治具を使った炉の立ち上げは、余震が来るとまた部品が破損してしまう懸念がある。しかし、在庫はもうないので難しい判断だった。担当レベルでは判断できないのでトップと相談して日々判断をしていた。
- その他、最後まで時間がかかったのは露光装置の復旧だった。
- 石英の治具等の部品が不足したので、あらゆる半導体メーカーに部品を貸しもらうよう協力要請をした。また、一部破損している部品を修理して使った。部品点数が多岐に渡り、この工場オリジナルの部品も多々あるので大変である。
- 廃液は、震災直後にはあまり出ないが、立ち上げ期間には通常の何倍も出てタンクに貯まる。複数の回収運搬業者と処理業者と契約していたが、通常の方法では間に合わなくなって、毎日各社と調整しながら行った。
- 外部の企業の被害の影響で業務が動かなかったことはないが、入手先を振り変えることはあった。例えば、ウェーハの再生をするメーカーが被災し、他の契約メーカーに振り替えた。
- 人が使う水道のタンクが一部破損し、市の許可も含めて復旧に2~3カ月かかった。隙間ができ、埃や雨水が入ったりするので衛生上使用不可と保健所から言われた。仮設のタンクにするまで許可が下りず飲用として使えなかった。トイレの手洗いとしては使えるよう了解は得た。結果としてタンクを新設した。
- 5月末までヘルメットを常時装着していた。ヘルメットが足りないので、他拠点から持ってきたが、今は全従業員分のヘルメットを買って個人に与えている。シフトで交代制の方は、避難口に共有ヘルメットを置き、避難のときにはそれを被った。
- 復旧に入っても大きな余震が来て、また避難という状況が繰り返された。8月31日に、川尻工場に近いエリアに余震が起き、震度5弱でまたラインが停止した。大きな余震が何回も来ることは想定できていなかった。

*復旧支援者・支援物資の状況

- 支援にたくさん来て頂いたが、宿泊場所が熊本市内にはほとんどなく、天草、大牟田、久留米などで宿泊場所を確保した。大型バスとかをチャーターして、毎日シャトルバスを運行していた。

- ▶ 体育館があり寝泊りはできる。遠いホテルとかよりそこに寝た方がいいという人もいた。シャワーも使えた。
- ▶ 他拠点から支援物資を送ってもらった。自分たちから要求できる余裕はなかった。
- ▶ 支援物資を受け取る人が必要だが、交通事情も悪く、いつ届くかわからない中で、受け入れをするので大変だった。受け入れた物資をどこに置くのかなどの準備も不足していた。

*社員の状況及び社員への対応

- ▶ 計画では、震度6弱の発生で従業員の75%の就労を目標としていて、今回は、必要があれば100%従業員を集められた状況。従業員に水や食料、衣類、寝具などの提供はしなかった。
- ▶ その後、従業員に被災のレベルに応じた災害見舞金を金銭的な支援の形で出した。従業員が920人ぐらいで、過半数が被災していて、なんらかの見舞金を出した。
- ▶ 避難所から通ったり、駐車場に寝泊まったりしていた人もいたが、皆そういうところを見せずに頑張ってくれた。
- ▶ この工場は地元採用がほとんどなので、地域の復興や、自分たちの会社を復旧させる責任感などの意識が高いと思う。ベテランの従業員が多いので、自主的にみんなやるべきことをやってくれた。

*熊本地震の教訓を活かした対応

- ▶ 教訓としては、建物の耐震性を増し、設備を固定すれば、その後の復旧が容易にできる。ガス漏れや薬品漏れなど復旧に取り掛かれないような事象が起きると悪循環になっていく。これらの対策をやっていてよかったなと思っている。
- ▶ 被害状況は、同業者にもあまり隠すことなく説明をしている。それは本社側の意向でもある。
- ▶ BCPは、今は、BCMという言葉に変えて推進している。
- ▶ 一部想定したよりも被害が大きかった部分もあり、新しいガイドラインに追加している。
- ▶ 余震でも何度か被害を受けたので、それも踏まえた備蓄を進めている。数が多く、置く場所が大変で、多額の備蓄となる。
- ▶ 製品の安全在庫を当社も持たないといけないし、お客さんにも持ってもらわないといけないが、生産能力が足りず、生産が逼迫していてなかなかリカバリーできない。今、増産の立ち上げをやっている。
- ▶ 熊本の半導体工場の中で、今回は当工場の復旧が早かったことで、メーカーさんは最初に当工場に来て、終わったら次の工場に順番に行けたと聞いている。今後、一斉に同じタイミングの復旧となれば人や部品が足りなくなるだろう。
- ▶ 今後の地域との連携では、一時的な避難場所として施設を開放できるのではないか。今回、本震で津波警報が出て、一部の避難者を体育館に受け入れた。駐車場もあり、車ごとの避難でもよいかもかもしれない。
- ▶ また、地下水は平常時に飲み水としては認められていないが、地下水を応急の検査で飲み水と認定してもらい、水不足になったら地域に出せるのではないか。熊本市は、地下水を活用している事業所を回って、災害時の提供を相談しているようだ。

8. ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社

① 企業概要

商号	ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社		
所在地	熊本県菊池郡菊陽町原水4000-1		
設立年月	1973年8月		
資本金	24,250百万円		
従業員数	9,000人		
上場フラグ	未上場		
事業内容	半導体製品製造		
代表者	代表取締役 上田 康弘		
筆頭株主	ソニーセミコンダクタソリューションズ		
工場数	8カ所	うち熊本県内の工場数	1カ所
事業所数	0カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【熊本テクノロジーセンター】熊本県菊池郡菊陽町原水4000-1		
熊本県内工場・事業所2			
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年3月期 507,965百万円		
URL	https://www.sony-semiconductor.co.jp/		

② 記事およびプレスリリースに基づく被害状況および他社への影響・対応・今後の見通し
(親会社・関連会社からのプレスリリースを含む)

出典・年月日	被害状況	他社への影響・対応・今後の見通し
<p>日本経済新聞 朝刊 2016年10月17日</p>		<p>ソニーはデジタルカメラやスマートフォン（スマホ）向けの画像センサーの出荷量を、今期計画より3千枚（300ミリウエハー換算）増の7万3千枚に引き上げた。主力の熊本工場（熊本県菊陽町）が4月の熊本地震で被災して一時生産停止したため、再稼働に伴いカメラ向けの供給量を急ピッチで取り戻す。自社グループ工場は既にフル稼働状態で、このほど出荷ペースでも回復した。現在のソニーの画像センサーの月間生産能力は、外部委託先を含めて8万5000枚。地震前、今期の生産計画は月産7万枚を予定していた。しかし地震による熊本工場の稼働停止を経て、現在の生産体制は外部委託先も含めて7万3000枚に引き上げ、このほど出荷ペースも同水準になった。自社工場はフル稼働状態が続いている。熊本工場は画像センサーの主力拠点で、主にデジカメや監視カメラ向けを生産している。4月16日の本震の震源地から約20キロメートルと近く、建屋が損傷するなどして稼働を停止していた。7月末には全面的に復旧した。地震前は熊本工場でも <u>スマホ向け製品</u> も一部生産していたが、<u>復旧の際に長崎工場（長崎県諫早市）と山形工場（山形県鶴岡市）に移管</u>した。デジカメ向けの高性能な画像センサーは熊本工場の設備が必要なため、現在熊本工場ではデジカメや監視カメラ向けに絞り、3000枚を増産している。ソニーは15年に約1500億円を投じ、今年9月には月間生産能力を15年比3割増の8万7000枚に増やす計画だったが、スマホの成長減速や地震に伴う一部移管など生產品目の振り分けで、8万5000枚に減った。</p>
<p>ソニー：「熊本県熊本地方の地震の影響について」 2016年9月1日</p>		<p>2016年8月31日19時46分、9月1日6時33分頃に発生した熊本県熊本地方の地震（以下、本件地震）の影響につき、以下お知らせいたします。ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社熊本テクノロジーセンター（熊本県菊池郡）は、（中略）本件地震発生により、生産装置の点検のため生産活動を一時停止しました。建屋や生産装置の被害はありません。現在、順次生産装置の立ち上げ作業を実施しており、<u>生産活動の復旧は、2016年9月3日午前中を見込んでいます</u>。 また、同社長崎テクノロジーセンター</p>

		<p>(長崎県諫早市)、大分テクノロジーセンター(大分県大分市)、鹿児島テクノロジーセンター(鹿児島県霧島市)につきましては、影響はなく稼働しています。</p>
<p>毎日新聞 西部朝刊 2016年5月25日</p>		<p>ソニーは24日、熊本地震により、2017年3月期連結決算の営業利益に約1150億円の悪影響が出るとの見通しを発表した。熊本県菊陽町にある半導体工場の復旧費用や、部品調達の遅れによるカメラ事業の売り上げ減少などが響く。5月に入って段階的に稼働を再開したが、<u>フル生産に戻るのは10月までかかる見込み</u>だ。電子部品事業全体では、売り上げの減少や復旧費用などで<u>約600億円のマイナスを見込む</u>。カメラ事業では、熊本の半導体工場の稼働停止による部品調達の遅れで、デジタルカメラやプロジェクターの生産に影響が出たため、<u>約450億円の悪影響が生じる</u>。その他の事業への影響は軽微とした。<u>菊陽町の工場を手掛けていたスマートフォン向け部品の開発や生産からは撤退する</u>ことを明らかにした。</p>
<p>ソニー：「平成28年(2016年)熊本地震について(第4報)」 2016年5月13日</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社熊本テクノロジーセンター(熊本県菊池郡)は、高層階に位置する、<u>後工程の一部である測定工程</u>については、<u>5月9日より段階的に稼働を再開しており、組立工程など他の工程については、5月17日より順次稼働を開始する見込み</u>です。 ・同テクノロジーセンターの低層階に位置する<u>ウェーハ工程は、2016年5月21日より順次稼働を開始する見込み</u>です。

<p>ソニー：「平成 28 年（2016 年）熊本地震について（第 3 報）」 2016 年 4 月 28 日</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・建屋については、高層階を中心に損傷が確認されたため、補強工事を実施します。 ・同テクノロジーセンターの低層階に位置するウェーハ工程を設置したクリーンルーム及び生産装置については大きな損傷がないことが確認されたため、生産再開のための準備を開始しました。2016 年 5 月末を目途に稼働開始する見込みです。 ・同テクノロジーセンターの高層階において行われていた組立や測定などの後工程及びカメラモジュールなどの工程に関しては、クリーンルーム及び生産装置等の損傷が認められており、検証を進めています。 ・同テクノロジーセンターにおけるイメージセンサーなどの完成品在庫については損傷は限定的であり、既に出荷を開始しています。半製品、仕掛品の状況については、現在確認中です。
<p>ソニー：「平成 28 年（2016 年）熊本地震について」 2016 年 4 月 18 日</p>	<p>ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 熊本テクノロジーセンター（熊本県菊池郡）は、主にデジタルカメラや監視カメラ向けのイメージセンサー及びディスプレイデバイスなどを生産しておりますが、地震発生直後より現在まで、生産活動は停止しています。現在、建屋や生産装置の被害状況は確認中で、余震が続いていることもあり生産再開は未定です。</p>	<p>スマートフォン向けイメージセンサーの主力工場である同社 長崎テクノロジーセンター（長崎県諫早市）及び 4 月 1 日より自社工場として稼働開始した 大分テクノロジーセンター（大分県大分市）につきましては、地震発生後、一部の生産装置が一時停止していましたが、4 月 17 日より順次復旧し、生産を再開しています。</p>
<p>日本経済新聞 朝刊 2016 年 4 月 17 日</p>	<p>菊陽町の半導体工場は、カメラやスマートフォン（スマホ）に使われる画像センサーの主力工場 で、14 日の地震発生以降、操業を休止したままだ。長崎県と大分県の半導体工場の一部ラインも 16 日から停止した。</p>	

③ ヒアリングの概要

*事前の備え

- 工場は、九州では熊本の当工場以外に、鹿児島、長崎、大分にある。東北では、山形、白石にある。
- 建物は、新耐震基準を満たしていた。建物に大きな被害を受けることは、事前に想定できていなかった。
- 東北の大震災の後、設備耐震固定などをやり直した。震度 6 相当で、建屋を建設した企業と相談して行った。

*被害概要と初動の調査対応

- 従業員は、14日（前震）時には約1,200名が勤務しており、うち、工場ラインには約500名がいた。
- 前震は、事前に被害想定範囲内のもので、建屋の中は被害が~~なく~~微少で、一部、外の配管が割れた程度。
- 避難の際、車のカギ、自宅のカギ、財布（現金）を携帯することが習慣化できておらず、帰宅の際に、工場内に鍵を取りに戻る必要があった為、入室判断がおりるまで屋外での待機が続いた。
- 本震の時は60名程度のラインの保安要員や準備作業中の社員などがいた。前震の被害の復旧を待機している状態だった。60人は全員、屋外に退避した。
- 本震の直後、安全対策のメンバーが招集され、他の従業員には各自の携帯に、指示があるまで自宅待機するよう連絡を流した。
- 17日の朝の時点では、工場には30名弱が参集し、現場確認を開始した。
- 本震は想定を大きく上回る加速度で、建物の外観でもブレスなどが曲がり、ボルトやアンカーなど飛んでしまう被害だった。それを見て診断なしに建屋に入れないと考えた。
- 17日朝にはゼネコンが現場に到着。外回りの応急危険度判定確認を順次行ってもらった。
- 内部確認は当社の従業員が防護服などを着用、ポータブルのガスセンサーなどを持参し、安全を確認した上でゼネコンの判定士による応急危険度判定を進めた。
- 応急危険度判定は2日目には、人数を倍増し、4班体制編成を組み内部漏えい確認と並行で進めスピードUP化を図った。
- 応急危険度判定の結果、工場棟は「要注意」判定、事務棟は「健全」との判定結果であった。工場棟については「要注意」判定ではあるが（この程度であれば建物に倒壊の危険は少なく）立入り禁止には至らないという判断であった。
但し、危険部位についてはテープで規制線を張り立ち入り禁止とした。
- 設備メーカーからは、ゼネコンの出す証明書を示すように言われたため、資料を見せて順次入ってもらった。
- SEAJ（日本半導体製造装置協会）の、災害発生後のクリーンルーム内入室作業に関するガイドラインをベースに、協力会社と協議を行い、現場責任者と合意をしたうえで、OKが出た会社に関しては入っていただいた。
- ただし、このガイドラインに「地震の場合は余震の震度が5以上の発生確率が10パーセント以下である事（公的機関発表に基づく）」という具体的な記載があるが、気象庁など公的機関が熊本地震では余震の発生確率は発表されず、実態に即さなかった。
- 結果として、経産省・九州経産局や県とも相談しながら進め、建物の安全確認ができたところから入ってもらえたが、この記載についてはJEITAを通じてSEAJに見直しを求めている。
- 商用電源は1.5日程度で復旧した。ただし、構内中に電気を流す前に、社内の電源ケーブルの断線や漏電等（漏電による火災や感電防止）のチェックを行った。
- 建物被害は、一部の建物で、斜めのブレスが走っている箇所には大きな被害が出た。屋内は、廊下の壁などが落ち、電源ラック落下・排気管破損が多数起きた。ガス設備は対策をしていたので概ね大丈夫であった。
- 工場棟内の設備は転倒なしで、基本的には、固定に関しては有効性が発揮できた。

- ▶ 6階は、システム天井が落下し、パーティションが粉砕された。しかし、組み立て設備なので下層階と比べて簡単な設備であり、装置自体は移動していなかったため、ある程度早く治った。
- ▶ 露光機は嫌振架台乗っていたが、嫌振架台の軸破損が発生。拡散炉は免震台に乗っており、左右に15センチずつ移動できる免震システムとなっていたが、それが振り切れて石英部品等の破損影響が発生。露光機は、この影響のため、嫌振架台修理・レンズ等に影響が発生。これが一番のネックとなった。
- ▶ システムのサーバーについても免震台に乗せており、球の上に載っている構造だが、そこから外れて倒れている状況だった。
- ▶ ヘルメットが従業員全員分ないという問題があった。

*復旧状況

- ▶ 同じ構造の工場が長崎、山形にあり、できるものの一部は代替生産を行った。
- ▶ ラインにものを流し始めたのは5月9日からで新規生産投入が5月21日、ラインがすべて稼働したのは7月末で、これをフル操業と発表している。被災後96日かかった。フル稼働に時間を要したのは、露光機の修正に時間がかかったため。
- ▶ 復旧の部品は、自社の備蓄のほか、パーツメーカーと他のデバイスメーカーから部品提供を受けた。ただし、共通部品は限られていて、オリジナルなものが多い。
- ▶ 在庫が完全に戻るのは3月末ぐらいになる。供給量を増やしているが、需要増のため、自分たちの在庫が完全には持っていない状況。
- ▶ ビジネスが止まったことによる損失は、約535億円（ソニーグループ全体としてのもの）。当初は1,150億円という見通しもあったが、復旧を前倒ししたことにより535億円まで抑えることができた。

*社員や支援者、支援物資への対応

- ▶ ハードな復旧作業が続いたので、安全巡回や作業員の増員を行い、24時間体制で安全管理・診療所が対応できるようにした。
- ▶ 弊社の食堂がBCP用品を使って炊き出しをした。
- ▶ 食事の提供は、今回は、弁当業者がすぐに供給できる状況になったので問題にならなかった。しかし、地域のコンビニなどから食料が無くなることが起きていた。
- ▶ 広い駐車場にプレハブを建てて、打ち合わせや一時休憩ができるような場所を作った。
- ▶ 宿泊先の確保に苦労した。公共インフラの復旧の人員が宿泊場所を押さえることは分かるが、直接復旧に関係ない人たちが先に押さえたのはいかなるものか。泊まるところがないので遠隔地の宿から2時間程度かけて来ていたメーカーもあった。
- ▶ 復旧作業のサポート企業に対して、食事、安全、宿泊に支障がないようバックアップ体制をとるよう努めた。

*教訓を活かした今後の取組

- ▶ 振り返りを行い課題のリストアップをし、BCPにフィードバックする作業をしている。2016年度中にBCPの是正し、2017年度には、同じような災害が発生したときにもっと早く復旧できることを目標にしている。
- ▶ 工場建物外に対策本部を設け、そこに備品も置く。備品を建物の中においておくと、建物の中に入れない場合には意味がない。
- ▶ 以前のBCPには建物被害が出るという想定がなく、内部の安全確認ができたらずぐに復旧作業という計画になっていた。
- ▶ 建屋の自己診断をいち早く行うこと考えている。今回、ゼネコンのやり方が分かったので、チェック方法を我々が吸収し、データをゼネコンに送信するだけで判断できると考えている。そのやり方をゼネコンとの間で確立させようとしている。なお、建物に入れない間に色々なことができることも分かった。BCP行動計画への反映を行う。
- ▶ 外部インフラに関しては、BCPで3日での復旧という事前想定内であったが今回実績を再確認し事前想定見直しの判断を行う。
- ▶ BCPは、行動チェックシートが一部なかった部分があり、指示が出ていないと誰がやるのかということになってしまった。現在見直し作業中。
- ▶ 重要設備である、露光機は嫌震架台見直し、内部構造の保護の検討を行う。
- ▶ 露光機は非常に重要なので、影響を極小化する対策に取り組んでいる。
- ▶ 拡散炉には石英系の部材が多数使われており、割れやすいので対策を考える必要がある。割れないようにするには相当な転倒防止策が必要なので、まずは予備を持ってすぐに復旧できる準備をしている。
- ▶ 補強が必要なところを再点検し、システム天井も含め、落下防止の補強を行っている。電源ラックの落下にはつり金具の強化などを行う。東日本大震災の被災工場例の情報を持っていれば事前にできたもので、今回の反省点である。
- ▶ 配管の亀裂について、配管は建物とばらばらに揺れない状態にしておく。外側の設備の固定も強化をしていく。

9. ジェイウォーター株式会社

① 企業概要

商号	ジェイウォーター株式会社		
所在地	熊本県阿蘇郡南阿蘇村河陰3007		
設立年月	2011年7月		
資本金	342百万円		
従業員数	15人		
上場フラグ	未上場		
事業内容	天然水の採水, 販売, 天然水の加工販売		
代表者	代表取締役社長 今村 行秀、代表取締役会長 矢野 慎一		
筆頭株主	今村 行秀		
工場数	3カ所	うち熊本県内の工場数	1カ所
事業所数	2カ所	うち熊本県内の事業所数	0カ所
熊本県内工場・事業所1	【阿蘇工場】熊本県阿蘇郡南阿蘇村河陰3007		
熊本県内工場・事業所2			
熊本県内工場・事業所3			
年商	2016年3月期 402百万円		
URL	http://www.jwater.jp/		

② 記事およびプレスリリースに基づく被害状況および他社への影響・対応・今後の見通し

<p>4月15日 ジェイウォーター株式会社 「熊本県を中心とした地震に伴うご案内」（同社HP）⁸</p>	<p>お得意先様各位</p> <p>平素より当社製品をご愛顧頂き、誠にありがとうございます。</p> <p>2016年4月14日に発生いたしました熊本県を中心とした熊本地震により、交通機関・道路等に影響がでており、地域によりましては物流に影響を及ぼす可能性がございます。当社では通常通り出荷を行ってまいりますが、商品の到着に遅れが生じ、お客様にはご迷惑とご心配をおかけすることがあるかと思われまますが、予めご了承くださいませようお願い申し上げます。</p> <p>また、地震による水質につきまして、検査を行いました結果、全く問題はございません。今後も変わらぬ当社商品のご愛顧をお願い申し上げます。</p> <p>この度の熊本地震により、多くの方よりご心配を頂き、誠にありがとうございました。当社南阿蘇工場ならびにスタッフに被害はございませんでした。</p> <p>熊本地震により、被災されました方々には心よりお見舞い申し上げます。</p>
<p>4月17日 ジェイウォーター株式会社 「『平成28年熊本地震』の支援と影響に関するお知らせ」（同社HP）⁹</p>	<p>①被災地への支援について</p> <p>当社は4月14日21時26分発生の地震以降、災害復旧活動のスタッフ派遣、炊き出し、飲料水などを提供しています。</p> <p>【供出量】</p> <p>「南ASOの天然水」12トン</p> <p>「南ASOの水素水 H+WATER 330ml」30,000本</p> <p>【供出場所】（略）</p> <p>熊本地震に伴う災害エリアの通行実績情報公開（略）</p> <p>②事業所の状況</p> <p>■南阿蘇工場（熊本県南阿蘇村）</p> <p>2016年4月16日AM1:25に発生した熊本地震の影響で、16日より工場の操業を停止しております。建屋の倒壊はありません。</p> <p>建屋内・製造ライン内の設備等の状況を確認しており、工場の操業再開時期については、安全確認及び設備への影響を確認したうえで決定してまいります。</p> <p>■従業員の状況</p> <p>従業員全員の安全を確認。大きな被害はありません。</p> <p>③生産稼働への影響について</p>

⁸ http://www.jwater.jp/info/info_20160415.php

⁹ http://www.jwater.jp/info/info_20160417.php

	<p>なお4月17日現在、南阿蘇工場(熊本県南阿蘇村)の稼働については、16日より生産活動を休止しています。</p> <p>18日についても設備の状況確認のため引き続き生産を休止します。</p> <p>4月18日以降の状況については、設備等の状況を見ながら決定してまいります。</p>
<p>2016年9月18日</p> <p>ジェイウォーター株式会社</p> <p>「『災害時における相互連携協定』を新潟県の胎内高原ハウス株式会社と締結」 (同社HP)¹⁰</p>	<p>2016年9月14日 新潟県の胎内高原ハウス株式会社(小野久衛社長・胎内市)とジェイウォーター株式会社は『災害時における相互連携協定』を新潟県・胎内市役所で締結しました。</p> <p>新潟県では、県内の中小企業が大規模災害時においても事業が継続できるように、他県の企業と代替生産先の紹介などの相互連携を行う「お互いさまBC連携ネットワーク」の取組を進めています。</p> <p>このたび、新潟県胎内市の胎内高原ハウス株式会社と災害時相互連携体制構築の調整がまとまり、協定書を締結することとなりました。</p> <p>この日は、一般財団法人危機管理教育&演習センターの細坪理事長の挨拶から始まり、胎内市三宅副市長をはじめ、県職員、市職員が見守る中で執り行われました。その後、吉田和夫市長と歓談。弊社のJパックに関して、非常に興味を持ってもらいました。</p> <p>◇新潟県報道資料</p> <p>http://www.pref.niigata.lg.jp/HTML_Article/603/325/houdousiryoukyoutei.pdf</p>

2017年3月15日 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会主催のレジリエンスアワード2017(強靱化大賞)において、優秀賞を受賞。

■取組概要

- ・水源地ネットワークの構築
- ・地震発生翌日からの代替え出荷対応(富士工場からの緊急出荷手配)
- ・いち早く支援物資として天然水を非難所へ提出
- ・復興に向けたボランティア活動
- ・特産品を県外イベントにて販売

¹⁰ http://www.jwater.jp/news/news_20160918.php

③ ヒアリング調査の概要

- 前震の直後から、被災地支援として、工場に在庫としてあった天然水等を飲料水として主要な避難所（益城町、阿蘇市、南阿蘇村など12か所）に支援物資として運んだ。車両通行止めのため、3 km近くを手押しで運んだ例もある。この対応の早さは、被災地でも高く評価された。
- 支援物資の水は、停電しても使える電力が不要のディスペンサー（6.2リットルの袋詰めの水パックからの給水機）を開発しており、共同開発先から提供を頂けたので、それも併せて物資支援したのが有効であった。
- 支援物資の水を、工場まで消防団や自衛隊が取りに来られたこともあった。
- さらに、ボランティア活動として、災害復旧活動のスタッフの派遣や、炊き出しも実施した。
- 本震により、南阿蘇工場（南阿蘇村）は、社屋のシャッターが閉まらなくなったなどの被害はあったが、使用は継続できた。一方、工場内部の設備や在庫に相当の被害を受けた。さらに、停電により地下水の井戸からのくみ上げができなくなり、操業を停止した。
- 停電のほか、携帯電話は通じたもののかかりにくくなり、他のライフラインも停止した。
- 全国への自社製品の供給は、富士山工場からの出荷により代替した。
- 従業員は無事であったが、道路の寸断により、通勤に非常に時間がかかるようになった。
- 地震で井戸水が枯れるのが一番の心配であった。およそ1か月後に工場を復旧し、くみ上げを再開したところ、井戸は枯れていなかったのが良かった。周辺地域では地下水が出なくなった箇所も多かった。
- その後、井戸内も含めた配管の交換、フィルターの交換などを行い、水質の検査も行ったうえで、操業・出荷を開始できたのはほぼ2か月後である。
- 操業再開において、南阿蘇村等の道路支障による渋滞で、以前は日に3回の工場からの製品の運び出しが、集荷が1回となるなどの影響を受けた。
- また、アルバイトの大学生がいなくなったこと、渋滞で通勤時間が非常に長くなってやめた方がいることなどの影響で、従業員の確保が困難になり、1日2シフトで行っていた生産が、復旧後は1シフトしかできなくなった。現在でも、従業員の不足は厳しい状態が続いている。
- 同社スタッフによる復興に向けたボランティア活動は、その後、南阿蘇村公認ボランティア団体「ロハス南阿蘇たすけあい」として独立し、同社はその活動に水製品の支援などの形で行われている。物資支援・瓦礫撤去・インフラ復旧など日々活動を続けている。
- 同社は、大阪府茨木市、千葉県成田市などで、被災地の商品を販売するなどの復興支援イベントを企画・実施している。
- 地域の方々が、整然とスーパーマーケットに長い時間並んで待っているなど、混乱がほとんど生じなかった。
- 被災した工場社屋の修理については、グループ補助金の申請を行っており、その交付を受ける予定である。
- 従業員の被災復興については、建物の修理は建設業者が足りないので進んでおらず、いまだにブルーシートがかかった住宅が多く残っている。
- 長崎・島原工場の竣工に向けて建設中（吉田建設工業と提携）。

- ▶ 新潟県の斡旋により、胎内市出資の胎内高原ハウス株式会社と「お互い様相互連携協定」を締結。6Lビニールパックの保存水開発に着手。2018年、新潟工場の竣工予定。
- ▶ 震災を踏まえて、6Lビニールパックのどこでも持ち運べる給水蛇口がついた製品を開発した。4月よりダイキホームセンターで発売。
- ▶ 森永乳業と提携して、機能性素材入りのサプリメントウォーターの開発、製造。

10. 重光産業株式会社

① 企業概要

商号	重光産業株式会社		
所在地	熊本県菊池郡菊陽町辛川448		
設立年月	1972年7月		
資本金	64百万円		
従業員数	96人		
上場フラグ	未上場		
事業内容	生ラーメン・食材・調味製造販売(48.8%), ロイヤリティー(29.1%), ラーメン店経営(20.9%)		
代表者	代表取締役 重光 克昭		
筆頭株主	重光 克昭		
工場数	2カ所	うち熊本県内の工場数	2カ所
事業所数	13カ所	うち熊本県内の事業所数	10カ所
熊本県内工場・事業所1	【本社工場】熊本県菊池郡菊陽町辛川448		
熊本県内工場・事業所2	【西原工場】熊本県阿蘇郡西原村布田846-6		
熊本県内工場・事業所3	【店舗】国内86店舗、海外677店舗(FC含む)		
年商	2016年6月期 2,095百万円		
URL	http://www.aji1000.co.jp/		

② 記事およびプレスリリースに基づく被害状況および他社への影響・対応・今後の見通し

<p>2016年4月20日 味千ラーメン 熊本地震サイト (facebook) 11</p>	<p>平成28年熊本地震におきまして被災されたみなさまに、謹んでお見舞い申し上げます。</p> <p>みなさまの一日も早い復旧を心よりお祈りしながら、地元企業の私たちができることとして、16日からラーメンの炊き出しを行っております。なかなか情報を拡散することができず、後になって「食べたかった」というお客さまの声もありました。誠に申し訳ございません。</p> <p>そこで私どもは一人でも多くの方々に召し上がっていただき、また少しでも元気になってもらいたいという願いを込めて、炊き出し情報をお知らせする特別サイトを設けました。これから随時、みなさまにお届けしていく所存ですので、もしよろしければシェアなどご協力いただけると大変ありがたいです。何卒よろしく願いいたしますm(_ _)m</p>
<p>4月28日 産 経WEST 【熊本地震】 『どぎゃん かなるよ!』 …ご当地『味 千ラーメン』 創業者おばあ ちゃん 炊き 出し800杯 の奮闘」</p>	<p>「味千ラーメン」を展開する重光産業（熊本市東区）が、県内の避難所で炊き出しを続けている。夫の重光孝治氏＝故人＝と一緒に、ラーメン店を創業した彰子さん（78）も、約15年ぶりに“現場復帰”し、被災者の心と体を温めている。（中村雅和）</p> <p>味千ラーメンは昭和42年に重光夫妻が創業した。ニンニク風味を加えた豚骨スープが人気を集め、国内外で800店以上を展開する大チェーンに成長した。熊本ラーメンの源流ともいわれる。</p> <p>熊本地震では戸島工場（同市東区戸島町）も被災し、断水などで操業停止を余儀なくされた。また、市内の店舗ではガスも止まり、営業は不可能だった。</p> <p>それでも現社長の重光克昭氏（47）が「在庫を使って炊き出しをしよう」と決断し、16日から連日、熊本市や益城町の避難所を朝夕、巡っている。</p> <p>彰子さんは、平成15年ごろに一線を退いたが、今回、盛りつけや呼び込みなどに奮闘する。避難所には、同じ年代の高齢者も多く、「私が元気に働いている姿を見て、活力を得てもらえたらうれしい」と語った。</p> <p>26日夜、慶徳小学校（熊本市中央区）でラーメンを受け取った無職、米村公江さん（67）は「自分より年上の女性が、あれほど頑張っている姿を見ると、私も元気に家や地区の片付けをやらないと、と思いますね」と笑顔を見せた。</p> <p>1回の炊き出しで用意するラーメンは800杯にも達する。スタッフは3時間以上、ラーメンを作り続ける。その間、ラーメンを1杯1杯手渡す彰子さんの明るい熊本弁が響く。</p>

¹¹ <https://www.facebook.com/asisenn/>味千ラーメン熊本地震サイト-571180663055255/

同社の炊き出し活動に関する WEB

(株)柴田書店「熊本の飲食店に聞く『いま』と『これから』地震を超えて」

【最終回】10.重光悦枝さん（味千ラーメン） August 5, 2016

<http://shibatashoten.wixsite.com/kumamoto/single-post/2016/08/04/10> 重光悦枝さん（味千ラーメン）

③ ヒアリング調査の概要

- ▶ 味千ラーメン及び桂花ラーメンのチェーンを内外に展開する同社は、熊本地震で西原工場及び本社工場（当時、熊本市東区）が被災した。昼のみの操業だったので人的な被害はなかった。
- ▶ 店舗は、熊本県内の 57 店舗中約大半の店舗が営業を休止した。ただし、6 月段階では 1 店舗を除き再開していた。
- ▶ 西原工場は断層の延長線上に立地していたため地震被害が大きく、工場の中に入場できない状態だった。結局、工場再建を断念し、同工場で生産していた春雨からは新たな設備調達の負担が重いので撤退することとした。
- ▶ なお、同じく西原工場で生産していた米麺については、新潟県企業とのお互い様連携による生産の糸口をつかんだところ。
- ▶ 本社工場（当時）は、当時、国内の麺、調味料などの供給を担っていた最重要の供給拠点であり、3 日程度の生産中断が許容されない状態だった。味千ラーメンの生麺の生産ラインの復旧を、翌日から最優先に対応し、2 日目には生麺の生産が何とかできるようになり、操業再開には 1 週間程度かかった。なお、桂花ラーメンの麺生産の余裕はなく、後述のように外注した。
- ▶ 本社工場（当時）は、火力は主にプロパンを使っていたのでよかったが、水の供給が 1 か月程度止まったことに深刻な影響を受けた。
- ▶ 上水の供給は 1 か月後となり、震災直後からの生産再開にあたって、取引業者や社長が交流していた異業種企業からの支援を受けた飲料水を仕込み用の水に使用して 2 週間ほどつなぎ、その後、被災の少ない近隣の水道水をタンクで輸送して上水の供給再開までしのいだ。上水供給再開時においても、水の濁りが相次いで発生し 1 日に 1 時間程度の断続的な使用再開となり、上水復旧に時間を要した。
- ▶ 桂花ラーメンの麺生産は、取引先の製粉会社の紹介で、福岡の麺組合の企業に 2 週間分程度の麺の生産支援をして頂いた。麺製造に関しては、日頃から連携・指導を受けていた製粉会社が把握していたため、お願いした。
- ▶ 店舗は、9 割がフランチャイズ店で 1 割が直営店である。直営店は市内に集中しているが、復旧に取り組んだ結果、1 週間程度で営業できる状態になった。被災したフランチャイズ店にも支援を行った。復旧当初は営業時間を短縮し、また、メニューもラーメンと餃子に絞った。その理由は、材料がそろわないことと、アルバイトを含め、従業員も被災してそろわなかったことである。
- ▶ 携帯電話は発信制限がかかりつながらなかったが、社内での情報交換に社員全員が使用していた LINE は普通に使用できたので、安否確認などの連絡に、通話機能や写真送付も含めて活用した。LINE の返信があったり、既読になったりすれば無事だとわかるので、反応がないところには直接確認や第三者を通じた確認を行った。

- ▶ LINEでの写真の共有は、リアリティがあり、自宅、店舗、工場の被災状況などを確認しあえるので、有効に活用した。
- ▶ 地域の道路交通の事情に関し、物資輸送で宅配便の遅延や被災エリアの交通規制により、物流に時間を要した。状況に応じて、営業車や従業員の車を使っての配送を行った。
- ▶ 社長の即決で、在庫を使ってのラーメンの炊き出しを本震発生の日（16日）から社長自身が率先して開始し、連日、避難所で温かい食事として提供し、避難者より大変感謝された。そこに、創業者の妻（社長の母、現相談役）も参加して報道もされた。
- ▶ この炊き出しは、東日本大震災、阪神・淡路大震災でも行っており、平常時には福祉施設を回って行っているもの。そこで、テント、機材、食材、部隊・人員などの体制は組んでいる。
- ▶ 被災前から建設を計画していた菊陽町の新工場は、もともと11月末の予定が、地震の影響で建築会社の人の確保が困難になったこともあり、今年3月末まで伸びた。新工場を本社とするため、旧本社工場は売却の予定。
- ▶ 現在でも人手不足が続いている。ただし、震災だけが理由ではないかもしれない。ここ数年、地域では人手が集まらない状況が続いている。
- ▶ 事業継続の観点では、生産拠点の分散が重要であるが、熊本地震の経験で、協力業者との協力を密にすれば、製麺の代替をお願いできると考えている。製麺は全国各地に組合組織があり、それらがつながり支援し合えればと考えている。当社としても、他企業が被災すれば支援ができると思う。

V おわりに

大規模災害等により企業活動が停滞した場合、その影響は日本を含む世界経済に影響を与えることとなる。社会全体の防災力の向上のためには、サプライチェーンが断絶しないよう個々の企業が災害に備えることが必要不可欠である。

内閣府においては、発災後に企業活動が早期に復旧できるよう、企業における事業継続計画の重要性や考え方を取りまとめた「事業継続ガイドライン」を作成・公表するとともに、2年に1度、BCPの作成状況を調査し、企業規模や業種毎の進捗状況を公表するなどにより、企業における事業継続の取組の促進を図っている。また、中小企業や業種等の分野別の取組については、内閣府が公表したガイドラインに基づき、中小企業庁等の所管省庁や各業界団体等が分野別のガイドラインの策定等を行うなどにより、促進を図っている。これらにより、例えば、BCPの作成率の政府の目標としては、南海トラフ地震防災対策推進基本計画等により大企業においては100%に近づけ、中堅企業においては割合50%以上を目指している。

本調査の企業アンケートにおいては、BCPの作成率が大企業で72%、回答した5割近くの企業が今後取り組みたいこととしてBCPの見直しを上げていることなどの結果が得られた。また、企業ヒアリングにおいては、事前の備えが発災時に有効に機能したことや、今後はBCP等の見直しに加え、同業他社や地域との連携を図ろうとする姿勢が見られた。今後とも、本調査の結果や得られた知見の活用等を図りつつ、関係省庁と協力、連携してBCPの作成等の事業継続に向けた取組が定着するよう、普及啓発に努めていく。

VI 巻末参考資料

1. アンケート調査発送数および回収数・回収率

アンケート調査発送数および回収数・回収率について、業種ごと（全産業、製造業その他、卸売業、小売業、サービス業）に記す。

※被災地域を除く熊本県（熊本県（被災地を含む）と被災地域の差）、熊本県を除く九州、九州を除く全国の合計数は、本報告書 1P または 4P にある「取引のある企業」である。

※上段は発送数、中段は回収数、下段は回収率（%）を表す。

※表中の「x」は秘匿値である（アンケート調査発送数が 3 以下）

・全産業

	全 体	企業規模			
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全地域	5000	1351	600	263	2786
	2011	428	179	90	1314
	40.2	31.7	29.8	34.2	47.2
被災地域	2500	20	45	66	2369
	1255	10	14	33	1198
	50.2	50.0	31.1	50.0	50.6
熊本県（被災地域を含む）	2503	21	45	67	2370
	1257	10	14	34	1199
	50.2	47.6	31.1	50.7	50.6
熊本県を除く九州	256	73	78	26	79
	94	29	30	9	26
	36.7	39.7	38.5	34.6	32.9
九州を除く全国	2241	1257	477	170	337
	660	389	135	47	89
	29.5	30.9	28.3	27.6	26.4

・卸売業

	全 体	企業規模			
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全地域	1194	235	268	43	648
	454	73	81	14	286
	38.0	31.1	30.2	32.6	44.1
被災地域	455	x	4	x	447
	233	x	1	x	229
	51.2	x	25.0	x	51.2
熊本県（被災地域を含む）	455	x	4	x	447
	233	x	1	x	229
	51.2	x	25.0	x	51.2
熊本県を除く九州	73	8	23	x	39
	28	3	8	x	15
	38.4	37.5	34.8	x	38.5
九州を除く全国	666	226	241	37	162
	193	69	72	10	42
	29.0	30.5	29.9	27.0	25.9

・小売業

	全 体	企業規模			
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全地域	516	82	113	4	317
	199	22	36	0	141
	38.6	26.8	31.9	0.0	44.5
被災地域	315	x	23	x	290
	138	x	4	x	134
	43.8	x	17.4	x	46.2
熊本県(被災地域を含む)	315	x	23	x	290
	138	x	4	x	134
	43.8	x	17.4	x	46.2
熊本県を除く九州	53	18	24	x	11
	21	7	13	x	1
	39.6	38.9	54.2	x	9.1
九州を除く全国	148	63	66	x	16
	40	15	19	x	6
	27.0	23.8	28.8	x	37.5

・サービス業

	全 体	企業規模			
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全地域	972	178	97	43	654
	447	48	27	22	350
	46.0	27.0	27.8	51.2	53.5
被災地域	679	10	14	24	631
	367	6	8	14	339
	54.1	60.0	57.1	58.3	53.7
熊本県(被災地域を含む)	680	10	14	24	632
	368	6	8	14	340
	54.1	60.0	57.1	58.3	53.8
熊本県を除く九州	48	16	19	4	9
	18	8	5	2	3
	37.5	50.0	26.3	50.0	33.3
九州を除く全国	244	152	64	15	13
	61	34	14	6	7
	25.0	22.4	21.9	40.0	53.8

・製造業その他

	全 体	企業規模			
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全地域	2318	856	122	173	1167
	911	285	35	54	537
	39.3	33.3	28.7	31.2	46.0
被災地域	1051	8	4	38	1001
	517	3	1	17	496
	49.2	37.5	25.0	44.7	49.6
熊本県(被災地域を含む)	1053	9	4	39	1001
	518	3	1	18	496
	49.2	33.3	25.0	46.2	49.6
熊本県を除く九州	82	31	12	19	20
	27	11	4	5	7
	32.9	35.5	33.3	26.3	35.0
九州を除く全国	1183	816	106	115	146
	366	271	30	31	34
	30.9	33.2	28.3	27.0	23.3

2. アンケート調査回答企業のBCP策定状況

アンケート調査回答企業のBCP策定状況について、地域別、業種別に記す。

※上段は回答数、下段は全体に対する比率（%）を表す。

・全地域・全産業

	全 体	企業規模				
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業	
全 体	2011	428	179	90	1314	
	100.0	21.3	8.9	4.5	65.3	
事業継続計画（BCP）の策定状況	策定済みである	566	308	81	40	137
		100.0	54.4	14.3	7.1	24.2
	策定中である	236	54	26	15	141
		100.0	22.9	11.0	6.4	59.7
	策定を予定している（検討中含む）	449	44	37	17	351
		100.0	9.8	8.2	3.8	78.2
	予定はない	422	13	31	13	365
		100.0	3.1	7.3	3.1	86.5
BCPを知らなかった	274	2	1	4	267	
	100.0	0.7	0.4	1.5	97.4	
その他	34	6	3	1	24	
	100.0	17.6	8.8	2.9	70.6	
無回答	30	1	-	-	29	
	100.0	3.3	-	-	96.7	

・被災地域・全産業

	全 体	企業規模				
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業	
全 体	1255	10	14	33	1198	
	100.0	0.8	1.1	2.6	95.5	
事業継続計画（BCP）の策定状況	策定済みである	119	3	3	13	100
		100.0	2.5	2.5	10.9	84.0
	策定中である	134	3	2	5	124
		100.0	2.2	1.5	3.7	92.5
	策定を予定している（検討中含む）	328	3	4	5	316
		100.0	0.9	1.2	1.5	96.3
	予定はない	352	-	3	7	342
		100.0	-	0.9	2.0	97.2
BCPを知らなかった	269	1	1	3	264	
	100.0	0.4	0.4	1.1	98.1	
その他	24	-	1	-	23	
	100.0	-	4.2	-	95.8	
無回答	29	-	-	-	29	
	100.0	-	-	-	100.0	

・熊本県（被災地域を含む）・全産業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		1257	10	14	34	1199
		100.0	0.8	1.1	2.7	95.4
事業継続 策定状況 (BCP)の	策定済みである	120	3	3	14	100
		100.0	2.5	2.5	11.7	83.3
	策定中である	134	3	2	5	124
		100.0	2.2	1.5	3.7	92.5
	策定を予定している(検討 中含む)	329	3	4	5	317
		100.0	0.9	1.2	1.5	96.4
	予定はない	352	-	3	7	342
		100.0	-	0.9	2.0	97.2
	BCPを知らなかった	269	1	1	3	264
	100.0	0.4	0.4	1.1	98.1	
その他	24	-	1	-	23	
	100.0	-	4.2	-	95.8	
無回答	29	-	-	-	29	
	100.0	-	-	-	100.0	

・熊本県を除く九州・全産業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		94	29	30	9	26
		100.0	30.9	31.9	9.6	27.7
事業継続 策定状況 (BCP)の	策定済みである	37	19	10	4	4
		100.0	51.4	27.0	10.8	10.8
	策定中である	12	1	4	2	5
		100.0	8.3	33.3	16.7	41.7
	策定を予定している(検討 中含む)	24	6	7	2	9
		100.0	25.0	29.2	8.3	37.5
	予定はない	18	3	8	1	6
		100.0	16.7	44.4	5.6	33.3
	BCPを知らなかった	2	-	-	-	2
	100.0	-	-	-	100.0	
その他	1	-	1	-	-	
	100.0	-	100.0	-	-	
無回答	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	

・九州を除く全国・全産業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		660	389	135	47	89
		100.0	58.9	20.5	7.1	13.5
事業継続 策定状況 (BCP)の	策定済みである	409	286	68	22	33
		100.0	69.9	16.6	5.4	8.1
	策定中である	90	50	20	8	12
		100.0	55.6	22.2	8.9	13.3
	策定を予定している(検討 中含む)	96	35	26	10	25
		100.0	36.5	27.1	10.4	26.0
	予定はない	52	10	20	5	17
		100.0	19.2	38.5	9.6	32.7
	BCPを知らなかった	3	1	-	1	1
	100.0	33.3	-	33.3	33.3	
その他	9	6	1	1	1	
	100.0	66.7	11.1	11.1	11.1	
無回答	1	1	-	-	-	
	100.0	100.0	-	-	-	

・全地域・卸売業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		454	73	81	14	286
		100.0	16.1	17.8	3.1	63.0
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	111	40	30	7	34
		100.0	36.0	27.0	6.3	30.6
	策定中である	63	18	15	-	30
		100.0	28.6	23.8	-	47.6
	策定を予定している（検討 中含む）	99	11	21	4	63
		100.0	11.1	21.2	4.0	63.6
	予定はない	110	3	15	3	89
		100.0	2.7	13.6	2.7	80.9
	BCPを知らなかった	57	-	-	-	57
	100.0	-	-	-	100.0	
その他	9	1	-	-	8	
	100.0	11.1	-	-	88.9	
無回答	5	-	-	-	5	
	100.0	-	-	-	100.0	

・被災地域・卸売業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		233	x	1	x	229
		100.0	x	0.4	x	98.3
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	19	x	-	x	18
		100.0	x	-	x	94.7
	策定中である	22	x	-	x	22
		100.0	x	-	x	100.0
	策定を予定している（検討 中含む）	49	x	1	x	47
		100.0	x	2.0	x	95.9
	予定はない	75	x	-	x	74
		100.0	x	-	x	98.7
	BCPを知らなかった	56	x	-	x	56
	100.0	x	-	x	100.0	
その他	7	x	-	x	7	
	100.0	x	-	x	100.0	
無回答	5	x	-	x	5	
	100.0	x	-	x	100.0	

・熊本県（被災地域を含む）・卸売業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		233	x	1	x	229
		100.0	x	0.4	x	98.3
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	19	x	-	x	18
		100.0	x	-	x	94.7
	策定中である	22	x	-	x	22
		100.0	x	-	x	100.0
	策定を予定している（検討 中含む）	49	x	1	x	47
		100.0	x	2.0	x	95.9
	予定はない	75	x	-	x	74
		100.0	x	-	x	98.7
	BCPを知らなかった	56	x	-	x	56
	100.0	x	-	x	100.0	
その他	7	x	-	x	7	
	100.0	x	-	x	100.0	
無回答	5	x	-	x	5	
	100.0	x	-	x	100.0	

・熊本県を除く九州・卸売業

	全 体	企業規模				
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業	
全 体	28 100.0	3 10.7	8 28.6	x x	15 53.6	
事業継続計画（BCP）の 策定状況	策定済みである	6 100.0	- -	2 33.3	x x	2 33.3
	策定中である	4 100.0	- -	1 25.0	x x	3 75.0
	策定を予定している（検討中含む）	8 100.0	2 25.0	2 25.0	x x	4 50.0
	予定はない	9 100.0	1 11.1	3 33.3	x x	5 55.6
	BCPを知らなかった	1 100.0	- -	- -	x x	1 100.0
	その他	- -	- -	- -	x x	- -
	無回答	- -	- -	- -	x x	- -

・九州を除く全国・卸売業

	全 体	企業規模				
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業	
全 体	193 100.0	69 35.8	72 37.3	10 5.2	42 21.8	
事業継続計画（BCP）の 策定状況	策定済みである	86 100.0	39 45.3	28 32.6	5 5.8	14 16.3
	策定中である	37 100.0	18 48.6	14 37.8	- -	5 13.5
	策定を予定している（検討中含む）	42 100.0	9 21.4	18 42.9	3 7.1	12 28.6
	予定はない	26 100.0	2 7.7	12 46.2	2 7.7	10 38.5
	BCPを知らなかった	- -	- -	- -	- -	- -
	その他	2 100.0	1 50.0	- -	- -	1 50.0
	無回答	- -	- -	- -	- -	- -

・全地域・小売業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		199	22	36	-	141
		100.0	11.1	18.1	-	70.9
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	36	14	14	-	8
		100.0	38.9	38.9	-	22.2
	策定中である	17	4	5	-	8
		100.0	23.5	29.4	-	47.1
	策定を予定している（検討 中含む）	43	1	8	-	34
		100.0	2.3	18.6	-	79.1
	予定はない	49	2	7	-	40
		100.0	4.1	14.3	-	81.6
	BCPを知らなかった	46	-	1	-	45
	100.0	-	2.2	-	97.8	
その他	4	1	1	-	2	
	100.0	25.0	25.0	-	50.0	
無回答	4	-	-	-	4	
	100.0	-	-	-	100.0	

・被災地域・小売業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		138	x	4	x	134
		100.0	x	2.9	x	97.1
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	7	x	-	x	7
		100.0	x	-	x	100.0
	策定中である	7	x	1	x	6
		100.0	x	14.3	x	85.7
	策定を予定している（検討 中含む）	33	x	1	x	32
		100.0	x	3.0	x	97.0
	予定はない	40	x	1	x	39
		100.0	x	2.5	x	97.5
	BCPを知らなかった	45	x	1	x	44
	100.0	x	2.2	x	97.8	
その他	2	x	-	x	2	
	100.0	x	-	x	100.0	
無回答	4	x	-	x	4	
	100.0	x	-	x	100.0	

・熊本県（被災地域を含む）・小売業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		138	x	4	x	134
		100.0	x	2.9	x	97.1
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	7	x	-	x	7
		100.0	x	-	x	100.0
	策定中である	7	x	1	x	6
		100.0	x	14.3	x	85.7
	策定を予定している（検討 中含む）	33	x	1	x	32
		100.0	x	3.0	x	97.0
	予定はない	40	x	1	x	39
		100.0	x	2.5	x	97.5
	BCPを知らなかった	45	x	1	x	44
	100.0	x	2.2	x	97.8	
その他	2	x	-	x	2	
	100.0	x	-	x	100.0	
無回答	4	x	-	x	4	
	100.0	x	-	x	100.0	

・熊本県を除く九州・小売業

	全 体	企業規模				
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業	
全 体	21 100.0	7 33.3	13 61.9	x x	1 4.8	
事業継続計画 策定状況（BCP）の	策定済みである	8 100.0	5 62.5	3 37.5	x x	- -
	策定中である	2 100.0	-	2 100.0	x x	- -
	策定を予定している（検討中含む）	6 100.0	1 16.7	4 66.7	x x	1 16.7
	予定はない	5 100.0	1 20.0	4 80.0	x x	- -
	BCPを知らなかった	-	-	-	x	-
	その他	-	-	-	x	-
	無回答	-	-	-	x	-
		-	-	-	x	-

・九州を除く全国・小売業

	全 体	企業規模				
		大企業	準大企業	中堅企業	中小企業	
全 体	40 100.0	15 37.5	19 47.5	x x	6 15.0	
事業継続計画 策定状況（BCP）の	策定済みである	21 100.0	9 42.9	11 52.4	x x	1 4.8
	策定中である	8 100.0	4 50.0	2 25.0	x x	2 25.0
	策定を予定している（検討中含む）	4 100.0	-	3 75.0	x x	1 25.0
	予定はない	4 100.0	1 25.0	2 50.0	x x	1 25.0
	BCPを知らなかった	1 100.0	-	-	x	1 100.0
	その他	2 100.0	1 50.0	1 50.0	x x	- -
	無回答	-	-	-	x	-
		-	-	-	x	-

・全地域・サービス業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		447	48	27	22	350
		100.0	10.7	6.0	4.9	78.3
事業継続 計画 策定状況 (BCP)の	策定済みである	97	32	16	5	44
		100.0	33.0	16.5	5.2	45.4
	策定中である	63	4	2	6	51
		100.0	6.3	3.2	9.5	81.0
	策定を予定している(検討 中含む)	126	10	4	4	108
		100.0	7.9	3.2	3.2	85.7
	予定はない	83	1	4	4	74
		100.0	1.2	4.8	4.8	89.2
	BCPを知らなかった	62	1	-	3	58
	100.0	1.6	-	4.8	93.5	
その他	7	-	1	-	6	
	100.0	-	14.3	-	85.7	
無回答	9	-	-	-	9	
	100.0	-	-	-	100.0	

・被災地域・サービス業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		367	6	8	14	339
		100.0	1.6	2.2	3.8	92.4
事業継続 計画 策定状況 (BCP)の	策定済みである	43	-	2	3	38
		100.0	-	4.7	7.0	88.4
	策定中である	57	2	1	3	51
		100.0	3.5	1.8	5.3	89.5
	策定を予定している(検討 中含む)	113	3	2	3	105
		100.0	2.7	1.8	2.7	92.9
	予定はない	77	-	2	2	73
		100.0	-	2.6	2.6	94.8
	BCPを知らなかった	61	1	-	3	57
	100.0	1.6	-	4.9	93.4	
その他	7	-	1	-	6	
	100.0	-	14.3	-	85.7	
無回答	9	-	-	-	9	
	100.0	-	-	-	100.0	

・熊本県(被災地域を含む)・サービス業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		368	6	8	14	340
		100.0	1.6	2.2	3.8	92.4
事業継続 計画 策定状況 (BCP)の	策定済みである	43	-	2	3	38
		100.0	-	4.7	7.0	88.4
	策定中である	57	2	1	3	51
		100.0	3.5	1.8	5.3	89.5
	策定を予定している(検討 中含む)	114	3	2	3	106
		100.0	2.6	1.8	2.6	93.0
	予定はない	77	-	2	2	73
		100.0	-	2.6	2.6	94.8
	BCPを知らなかった	61	1	-	3	57
	100.0	1.6	-	4.9	93.4	
その他	7	-	1	-	6	
	100.0	-	14.3	-	85.7	
無回答	9	-	-	-	9	
	100.0	-	-	-	100.0	

・熊本県を除く九州・サービス業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		18	8	5	2	3
		100.0	44.4	27.8	11.1	16.7
事業継続 計画 状況 (BCP) の	策定済みである	10	6	3	1	-
		100.0	60.0	30.0	10.0	-
	策定中である	-	-	-	-	-
	策定を予定している(検討 中含む)	5	2	1	-	2
		100.0	40.0	20.0	-	40.0
	予定はない	2	-	1	1	-
		100.0	-	50.0	50.0	-
	BCPを知らなかった	1	-	-	-	1
	100.0	-	-	-	100.0	
その他	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
無回答	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	

・九州を除く全国・サービス業

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		61	34	14	6	7
		100.0	55.7	23.0	9.8	11.5
事業継続 計画 状況 (BCP) の	策定済みである	44	26	11	1	6
		100.0	59.1	25.0	2.3	13.6
	策定中である	6	2	1	3	-
	策定を予定している(検討 中含む)	7	5	1	1	-
		100.0	71.4	14.3	14.3	-
	予定はない	4	1	1	1	1
		100.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	BCPを知らなかった	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
無回答	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	

・全地域・製造業その他

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		911	285	35	54	537
		100.0	31.3	3.8	5.9	58.9
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	322	222	21	28	51
		100.0	68.9	6.5	8.7	15.8
	策定中である	93	28	4	9	52
		100.0	30.1	4.3	9.7	55.9
	策定を予定している（検討 中含む）	181	22	4	9	146
		100.0	12.2	2.2	5.0	80.7
	予定はない	180	7	5	6	162
		100.0	3.9	2.8	3.3	90.0
	BCPを知らなかった	109	1	-	1	107
	100.0	0.9	-	0.9	98.2	
その他	14	4	1	1	8	
	100.0	28.6	7.1	7.1	57.1	
無回答	12	1	-	-	11	
	100.0	8.3	-	-	91.7	

・被災地域・製造業その他

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		517	3	1	17	496
		100.0	0.6	0.2	3.3	95.9
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	50	2	1	10	37
		100.0	4.0	2.0	20.0	74.0
	策定中である	48	1	-	2	45
		100.0	2.1	-	4.2	93.8
	策定を予定している（検討 中含む）	133	-	-	1	132
		100.0	-	-	0.8	99.2
	予定はない	160	-	-	4	156
		100.0	-	-	2.5	97.5
	BCPを知らなかった	107	-	-	-	107
	100.0	-	-	-	100.0	
その他	8	-	-	-	8	
	100.0	-	-	-	100.0	
無回答	11	-	-	-	11	
	100.0	-	-	-	100.0	

・熊本県（被災地域を含む）・製造業その他

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		518	3	1	18	496
		100.0	0.6	0.2	3.5	95.8
事業継続 策定計画 状況（BCP） の	策定済みである	51	2	1	11	37
		100.0	3.9	2.0	21.6	72.5
	策定中である	48	1	-	2	45
		100.0	2.1	-	4.2	93.8
	策定を予定している（検討 中含む）	133	-	-	1	132
		100.0	-	-	0.8	99.2
	予定はない	160	-	-	4	156
		100.0	-	-	2.5	97.5
	BCPを知らなかった	107	-	-	-	107
	100.0	-	-	-	100.0	
その他	8	-	-	-	8	
	100.0	-	-	-	100.0	
無回答	11	-	-	-	11	
	100.0	-	-	-	100.0	

・熊本県を除く九州・製造業その他

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		27	11	4	5	7
		100.0	40.7	14.8	18.5	25.9
事業継続 計画（BCP） の 策定状況	策定済みである	13	8	2	1	2
		100.0	61.5	15.4	7.7	15.4
	策定中である	6	1	1	2	2
		100.0	16.7	16.7	33.3	33.3
	策定を予定している（検討 中含む）	5	1	-	2	2
		100.0	20.0	-	40.0	40.0
	予定はない	2	1	-	-	1
		100.0	50.0	-	-	50.0
BCPを知らなかった	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	
その他	1	-	1	-	-	
	100.0	-	100.0	-	-	
無回答	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	

・九州を除く全国・製造業その他

		全 体	企業規模			
			大企業	準大企業	中堅企業	中小企業
全 体		366	271	30	31	34
		100.0	74.0	8.2	8.5	9.3
事業継続 計画（BCP） の 策定状況	策定済みである	258	212	18	16	12
		100.0	82.2	7.0	6.2	4.7
	策定中である	39	26	3	5	5
		100.0	66.7	7.7	12.8	12.8
	策定を予定している（検討 中含む）	43	21	4	6	12
		100.0	48.8	9.3	14.0	27.9
	予定はない	18	6	5	2	5
		100.0	33.3	27.8	11.1	27.8
BCPを知らなかった	2	1	-	1	-	
	100.0	50.0	-	50.0	-	
その他	5	4	-	1	-	
	100.0	80.0	-	20.0	-	
無回答	1	1	-	-	-	
	100.0	100.0	-	-	-	

3. アンケート調査 調査票

内閣府 企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査（全国一斉調査） アンケート調査票

平成29年3月

ご記入にあたってのお願い

1. 本アンケートは、貴社に関する災害等のリスクへの備えや事業継続への取り組みについてお伺いするものです。
2. 回答にあたっては、本調査票に直接ご記入いただくか、本調査専用の Web サイトにログインの上ご回答ください。
3. 回答は、「→ 問★へ」等の注意書きがある場合はその指示にしたがってください。
4. 回答は、「一つだけ○印をつける場合」、「二つ以上○印がついても良い場合」があります。質問文の最後に（○印は一つ）、（○印はいくつでも）、（文章でご回答）などの注意書きがありますので、こちらを参照のうえご回答ください。
5. 回答で「その他」を選択された場合は、（ ）内に具体的な内容を記入してください。
6. 本調査票にてご回答いただく場合は、調査票を同封の返信用封筒に入れて、切手を貼らずに投函してください。
7. ご回答いただいた内容は弊社で責任を持って厳重に管理いたします。また調査結果は全て統計的に処理いたしますので、貴社名やご回答内容が外部に漏れることはございません。
8. 事業所単位で事業継続等に取り組まれている場合でも、本社ご担当部署様が各事業所の状況を反映した内容でご記入ください。
9. 平成29年3月17日（金）までにご回答ください。
10. 本アンケートは内閣府（防災担当）が株式会社東京商工リサーチに委託して実施しています。アンケート内容について、ご不明な点、ご質問等がございましたら下記までご連絡ください。

お問い合わせ先：株式会社東京商工リサーチ 企業の事業継続調査事務局
TEL：03-6910-3171 FAX：03-5221-0716 E-mail：bom@tsr-net.co.jp
受付時間：平日 9:00～12:00、13:00～17:00

※個人情報の取扱につきましては、下記をご覧ください。
<内閣府本府における個人情報保護について>
<http://www8.cao.go.jp/kojin-jyohou/>
<株式会社東京商工リサーチ・個人情報の取り扱いについて>
<http://www.tsr-net.co.jp/privacy/>

本アンケートはインターネット経由でのご回答も可能です！

本アンケート専用 Web サイトでは「途中保存機能」「回答内容一覧表示機能」など各種入力補助機能を備えておりますので、Web での回答をお勧めいたします。
ログイン方法は次ページをご確認ください。

ID：

パスワード：

ログインガイド

以下いずれかの方法で専用 Web サイトへのアクセスをお願いいたします。

1. (株)東京商工リサーチ(TSR)サイト経由でアクセスする

- ① 検索サイト（Google、Yahoo!など）において と入力し、 します。
- ② 一番上の検索結果「現在実施中のアンケート調査：東京商工リサーチ」をクリックします。
- ③ 「企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査（全国一斉調査）」内の「アンケートに回答する」をクリックしてください。

または

2. 本アンケート専用 Web サイトの URL を直接入力する

- ① Web ブラウザ（Google Chrome、Internet Explorer11 以上推奨）に下記 URL を直接入力してください。

<https://tsr-survey.com/bcp/>

※本アンケート専用 Web サイトは、本事業の委託先である株式会社東京商工リサーチ (TSR) が用意した、本アンケート調査専用ウェブサイトです。

※システム上で行われる全ての通信に、256bitSSL 暗号化通信を採用しております。

ログイン画面が表示されましたら、本調査票の表紙に記載されている ID、パスワードを入力し、ご回答ください。

※インターネット経由でご回答いただいた場合、本調査票のご返送は不要です。

※ご回答期限：平成 29 年 3 月 17 日（金）

貴社名			
所属・役職名		ご回答者名	
TEL			

問1：平成28年4月に発生した熊本地震により、どのような被害を受けましたか。
 (○印は貴社自身、貴社の仕入先、貴社の販売先ごとに一つ)

※「直接被害」は店舗・工場・設備の損壊等による物的損害、「間接被害」は物的損害以外の地震の影響による営業停止・売上高減少、従業員が出勤できない等の間接的な損害とします(以下同様)。

被害の状況	A. 貴社自身	B. 貴社の仕入先	C. 貴社の販売先
1. 直接被害を受けた	1	1	1
2. 間接被害を受けた	2	2	2
3. 1、2の両方	3	3	3
4. 全く被害なし	4	4	4
5. 不明	5	5	5

→ 「A. 貴社自身」で「4. 全く被害なし」または「5. 不明」を選択された方は問5へお進みください。

問2：地震後に営業を再開したのはいつ頃ですか。(○印は一つ)

- | | |
|-------------------------------|------------------|
| 1. 営業は停止していない | 2. 地震後1週間以内 |
| 3. 地震後1週間超～平成28年4月頃 | 4. 平成28年5月～6月頃 |
| 5. 平成28年7月～9月頃 | 6. 平成28年10月～12月頃 |
| 7. 深刻な被害を受けており、現在も営業を再開出来ていない | →問4へ |

問3：会社機能が地震前の水準までおおむね回復したのはいつ頃ですか。(○印は一つ)

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. 地震後1週間以内 | 2. 地震後1週間超～平成28年4月頃 |
| 3. 平成28年5月～6月頃 | 4. 平成28年7月～9月頃 |
| 5. 平成28年10月～12月頃 | |

問4：会社機能が地震前の水準に回復するために要した復旧費用はどれくらいでしたか。
 (設備の増強など地震前以上の水準に要した費用部分は除く)(○印は一つ)

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. 100万円未満 | 2. 100万円以上500万円未満 |
| 3. 500万円以上1,000万円未満 | 4. 1,000万円以上5,000万円未満 |
| 5. 5,000万円以上1億円未満 | 6. 1億円以上5億円未満 |
| 7. 5億円以上10億円未満 | 8. 10億円以上 |
| 9. 不明 | 10. 社外秘のため回答を控えたい |

問5：地震後の売上高の状況について、おおよそ当てはまるものをお選びください。(○印は四半期ごとに一つ)

売上高の状況 (前年同期比)	第1四半期 (平成28年4～6月)	第2四半期 (平成28年7～9月)	第3四半期 (平成28年10～12月)
1. 30%超減少	1	1	1
2. 20%超～30%減少	2	2	2
3. 10%超～20%減少	3	3	3
4. 1%超～10%減少	4	4	4
5. ほとんど変化なし (-1～1%以内)	5	5	5
6. 1%超～10%増加	6	6	6
7. 10%超～20%増加	7	7	7
8. 20%超～30%増加	8	8	8
9. 30%超増加	9	9	9

問6：売上高が減少(または増加)した要因は何ですか。
 (各事項について、あてはまるものすべてに○印)

6-1. 減少要因

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. 自社の被災(事業が完全に停止) | 2. 自社の被災(事業は停止せず) |
| 3. ライフラインの供給停止による事業停止 | 4. 物流の途絶 |
| 5. 仕入先の被災 | 6. 販売先の被災 |
| 7. 地震による地域的な風評被害等による販売不振 | 8. 顧客(販売先)の避難 |
| 9. 地震に関係のない業績不振 | 10. 不明 |
| 11. その他() | |

(次ページへ続く)

6-2. 増加要因

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 復旧・復興景気による業績向上 | 2. 競合他社の被災による業績向上 |
| 3. 地震に関係のない業績向上 | 4. 不明 |
| 5. その他() | |

問7：仕入先が被災した企業様（問1の「B. 貴社の仕入先」で1~3いずれかに○を付けた場合）にお伺いします。被災した仕入先に対して行ったことはありますか。（○印はいくつでも）

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1. 人的支援（派遣） | 2. 納期猶予 |
| 3. 納品前の代金先払い | 4. 資金貸付 |
| 5. その他の資金援助(3、4以外) | 6. 仕入先が使用する原材料・部品等の手配 |
| 7. 物的支援（6以外） | 8. 代替企業からの仕入（事業再開後は元の仕入先に戻した） |
| 9. 仕入先の完全な変更（被災仕入先との取引中止） | 10. 何も行っていない |
| 11. その他（ ） | |

問8：販売先が被災した企業様（問1の「C. 貴社の販売先」で1~3いずれかに○を付けた場合）にお伺いします。被災した販売先に対して行ったことはありますか。（○印はいくつでも）

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. 人的支援（派遣） | 2. 代金支払いの一定期日猶予 |
| 3. 資金貸付 | 4. その他の資金援助(2、3以外) |
| 5. 一定量（一定期間）の商品・サービスの無償提供 | 6. 物的支援（5以外） |
| 7. 販売先の変更（事業再開後は元の販売先に戻した） | 8. 販売先の完全な変更（被災販売先との取引中止） |
| 9. 何も行っていない | 10. その他（ ） |

問9：事業継続計画（BCP）の策定状況についてご回答ください。（○印は一つ）

BCP=Business Continuity Plan（事業継続計画）の略称。
不測の事態が発生しても、重要な事業・業務を中断させない、又は中断しても可能な限り短期間で復旧させるための方針、体制及び手順等を示した「行動計画」のこと。
※災害時等における重要業務の継続のための行動計画とも言える。

- | | |
|---------------------|-----------|
| 1. 策定済みである | 2. 策定中である |
| 3. 策定を予定している（検討中含む） | 4. 予定はない |
| 5. BCPを知らなかった | 6. その他（ ） |

問10：今回の熊本地震に関する貴社の対策についてお伺いします。

(各事項について、あてはまるものすべてに○印)

対策	A. 地震前に既に実施していたもの	A'. 地震の際に有効であったもの (Aで○を付けた項目の中から選択)	B. 地震後に新たに実施したものの (A, A'で○を付けた項目以外から選択)	C. 行いたい が現時点ではできていないもの (A, A', Bで○を付けた項目以外から選択)
1. BCPの見直し	1	1	1	1
2. ISO等のBCP認証取得	2	2	2	2
3. 国土強靱化貢献団体認証の取得	3	3	3	3
4. 重要な要素（経営資源）の把握	4	4	4	4
5. 災害対応担当責任者の決定、災害対応チーム創設	5	5	5	5
6. 避難訓練の開始・見直し	6	6	6	6
7. 防災関連セミナーの定期受講・防災関連資格（防災士等）取得の推奨または社員への補助制度の創設	7	7	7	7
8. クロストレーニング（代替要員の事前育成）	8	8	8	8
9. 防災用の無線機や災害時優先電話（衛星電話等）導入	9	9	9	9
10. 安否確認や相互連絡のための電子システム（含む災害用アプリ等）導入	10	10	10	10
11. 非常用発電機の購入	11	11	11	11
12. 備蓄品（水、食料、災害用品）の購入、買増し	12	12	12	12
13. 所有資産（社屋・機械設備等）の点検	13	13	13	13
14. 所有資産の耐震・免震工事・耐震固定	14	14	14	14
15. 火災・地震保険（地震拡張担保特約・利益保険等）加入	15	15	15	15
16. 内部留保（現金等保管・預貯金等）の増大	16	16	16	16
17. 本社機能・営業所等の代替施設・建屋の確保または準備	17	17	17	17
18. 生産設備の代替施設・建屋の確保または準備	18	18	18	18
19. 店舗・工場等の他県または海外への移転	19	19	19	19
20. 代替仕入先の確保	20	20	20	20
21. 代替販売先の開拓・情報収集等	21	21	21	21
22. 協定（災害発生時の代替供給や資金援助等）締結	22	22	22	22
23. 在庫増に備えた倉庫や土地等の購入・借用	23	23	23	23
24. 金融機関等からの融資	/	/	24	24
25. 期日猶予（納品日延期）			25	25
26. 取引の一時停止			26	26
27. その他（ ）			27	27

問 1 1 : どのようなきっかけや制度があればBCPを策定しますか。(〇印はいくつでも)

1. 法令等の規制
2. 業界団体の要請
3. 親会社・グループ会社の要請
4. 策定にかかった経費への優遇措置 (BCP ローン、格付融資等) の存在
5. 国や地方公共団体の入札要件
6. 国内の取引先や顧客からの要請
7. 海外の取引先や顧客からの要請
8. 株主の要請、企業の社会的責任 (CSR) の観点、企業イメージ向上等
9. 過去の災害、事故の経験等からの必要性
10. 自社や取引先企業の被災による被害
11. BCP の策定コストに見合う成果への期待
12. 経営者の判断や指示
13. 国、地公体、業界団体のガイドライン等による情報の充実
14. 講習会・セミナー・ホームページ等による情報の入手、それに伴う相談窓口の確保
15. 策定する人材の確保
16. その他 ()
17. 特になし

問 1 2 : その他、事業の継続に関してご意見があればご記入ください。(文章でご回答)

アンケートは以上で終了です。お忙しい中、ご協力ありがとうございました。

お手数ですが、この調査票を3月17日(金)までに専用の返信用封筒に入れて投函してください(切手は不要です)。