

地震対策をはじめとする危機管理の社内マニュアル (危機管理計画書)のサンプル

保管：危機管理対策要員は、最新版の危機管理計画書を職場と自宅に保管しなければならない。

この危機管理計画書は、架空の製造業を題材にして作成しています。貴社と業種、業態、あるいは規模等が異なっていると思いますが、基本的な考え方や危機管理計画書の骨格のご理解に資すると思います。貴社の危機管理計画書策定のガイドラインとして本書をご活用いただければ幸いです。

なお、発生頻度や影響度から貴社にとって特に重要と判断されたリスクについては、個別に対応マニュアルを策定することが望まれます。

2003年 月 日

株式会社

事務局：総務部

はじめに

この危機管理計画書は、あるゆる潜在リスクが発生した場合に備えて、事前の取り決めや緊急時対応を定めたものである。

あらゆる潜在リスクに起因して発生する混乱としては、

- 1．工場構内の混乱
- 2．電気、ガス、上下水道の供給停止や混乱
- 3．通信の混乱
- 4．業務管理システム、決済システムの混乱
- 5．取引先工場の生産における混乱
- 6．物流の混乱
- 7．受発注システムの混乱
- 8．公共交通機関の混乱

などが挙げられる。

これらの被害によって、状況がどのように進展していくか、また発生時期はいつ頃かについては、最悪の事態を想定し、事前対応によりできる限り危機の芽を摘んでおくことが重要である。しかしそれでも被害が発生した場合を考え、緊急時において効果的な対応を実施するために、この危機管理計画書を策定する。

この危機管理計画書の構成

レベル	危機管理の基本概要	危機管理計画に関する当社運営全般について、その各種取り決め等を定めたもの
レベル	緊急時アクションマニュアル	緊急時の対応について、そのエッセンスをまとめたもの
レベル	付属資料	緊急時対応に必要な連絡先等の資料

レベル 危機管理の基本概要

- 目 次 -

1 .	危機管理の理念・方針	5
	(1) 「危機管理」の定義	5
	(2) 当社の危機管理の理念	5
	(3) 企業リスクに対する危機管理の基本方針	5
	(4) 企業リスク対策の目的	6
	(5) 企業リスク対策の目標	6
2 .	被害想定と計画の策定	7
	(1) 当社が危機として取り上げる被害シナリオ	7
	(2) 計画の策定	9
3 .	緊急時でも維持すべき通常業務	10
4 .	計画の推進	11
	(1) 計画推進体制	11
	(2) 実施報告	11
	(3) 活動記録の保管	11
	(4) 予算	11
5 .	危機管理体制と責任	12
	(1) 危機管理体制	12
	(2) 対策本部長	12
	(3) 事務局長	12
	(4) 対策本部設置場所	12
	(5) 各対策本部の主な役割	12

6 .	危機管理体制の運用	15
	(1) 危機管理体制への移行条件	15
	(2) 平常体制への移行条件	15
7 .	主な緊急対応アクション	16
8 .	教育と訓練	17
	(1) 役員	17
	(2) 危機管理対策要員	17
	(3) 一般従業員	17
	(4) パート社員	17
9 .	情報開示	18
	(1) 開示する頻度	18
	(2) 開示内容の作成	18
	(3) 開示内容の承認	18
	(4) 社外への開示	18
	(5) 社外からのアンケート	18
10 .	計画の見直し	19
	(1) 見直す頻度	19
	(2) 見直し作業	19
	(3) 見直し内容の承認	19
	(4) 見直し結果を反映する期限	19

1 . 危機管理の理念・方針

緊急時の対応にあたっては、下記の理念、基本方針、目的、目標を念頭におくこと。

(1) 「危機管理」の定義

危機管理（Crisis Management）とは、危機発生時に当社がその危機に適切に対応できるようにするための計画の立案や活動を行うことの総称である。

(2) 当社の危機管理の理念

当社は、あらゆる潜在リスクに対応するための危機管理として、以下の理念を掲げてこれまで活動している。

1) 企業の社会的責任を果す

a：社員とその家族、来訪者の安全確保

b：企業資産（工場内各建物、機械・設備、原材料・製品・半製品等）の保全

c：業務の早期復旧と継続

2) 企業の社会的信用を確保する

a：市場 / 株主 / 取引先などに悪影響を及ぼさない

b：地域経済の早期安定化へ貢献する

c：各種対応の際は、常に人道面での配慮を優先させる

(3) 企業リスクに対する危機管理の基本方針

当社を取り巻くリスクの顕在化は、当社の業務及び地域社会に大きな影響を及ぼす可能性があり、当社ではこれに対する施策を経営の重要課題として位置づけ、各種取り組みを実施する。具体的には、以下を基本方針として掲げる。

1) 地域社会に対して、企業としての責務を果たすこと。

2) 事業活動に支障となる悪影響に対し、可能な限り被害を極小化すること。

3) 対策の継続的な改善を図ること。

4) 緊急時に実施した対応が人道的なものであれば、当社が一時的に不利益を被っても、当社はその責を追求しない。

5) 対策に必要な資源を経営が用意する。

(4) 企業リスク対策の目的

各工場構内での安全確保および工場周辺の地域住民の安全確保を図ること。また、製品の品質確保を図り、企業としての責務を果たすこと。

(5) 企業リスク対策の目標

a : 工場構内で死傷者を出さない。

b : 顧客に開示すべき問題が生じた場合、それを開示し適切な対応を行う。

地域社会への貢献を目的に掲げた場合の例です。

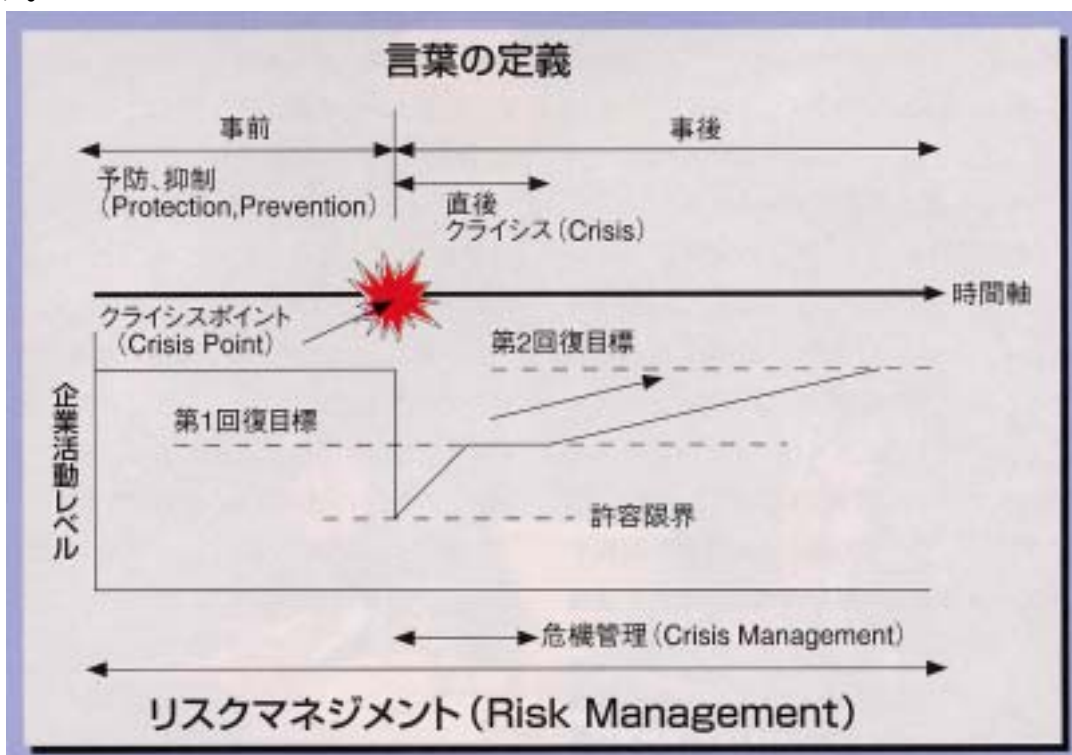
c : 可能な限り災害対策用備品を（長期にわたり）提供する。

d : 避難所としての敷地・各施設を（安全が確保されている場合）提供する。

など。

(参考) 危機管理とリスクマネジメントの言葉の定義

リスクマネジメント（Risk Management）とは、企業がビジネス活動において直面するあらゆるリスクの特定、評価、対応を含めた管理活動の総称です。危機管理（Crisis Management）は、リスクマネジメントの一部であるといえますが、特に危機発生時にリアルタイムで対応する緊急時対応に重点を置いています。



出典：JISTRZ0001(Q2001の原案)より

2 . 被害想定と計画の策定

当社を取り巻くリスクが顕在化するシナリオにより様々な被害が考えられるが、当社では被害シナリオを下記 1) ~ 8) に絞り、その危機対応計画を立案することとする。また、内容については、随時柔軟に改めることとする。

(1) 当社が危機として取り上げる被害シナリオ

- 1) 工場構内の生産の阻害
- 2) 電気、ガス、上下水道の供給停止
- 3) 通信の途絶
- 4) 業務管理システム、決済システムの混乱
- 5) 取引先工場の生産における混乱
- 6) 物流の混乱
- 7) 受発注システムの混乱
- 8) 公共交通機関の混乱

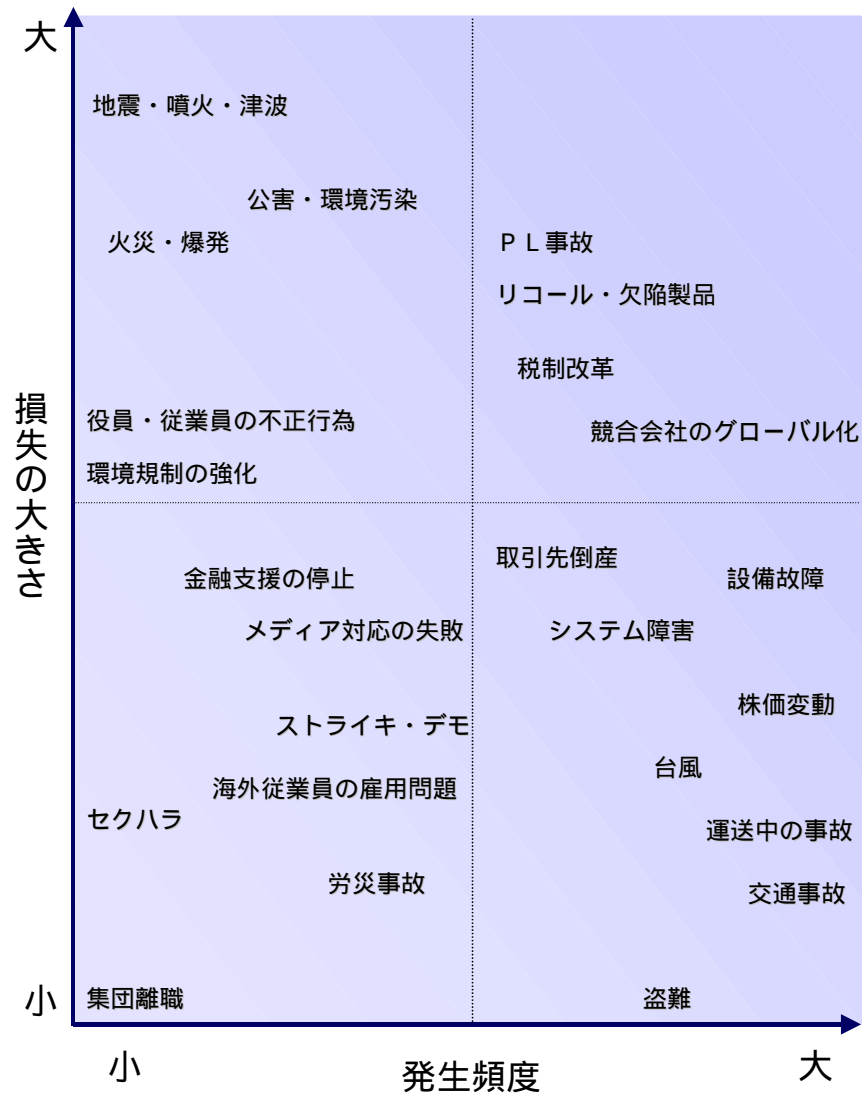
貴社にとって、影響の大きなリスクを優先的に選定することが大切です。

企業リスクのリスト（主な例）

・災害・事故等のリスク	・経営リスク	・政治・経済・社会リスク
(1) 自然災害	(1) 製品	(1) 政治
●台風・高潮	●製品の瑕疵保証	●戦争・革命・内乱
●地震・津波・噴火	●製造物責任（PL）	●税制変更
●水災・洪水	●リコール	●制度改革
●竜巻・風災	●欠陥商品	●貿易制限・通商問題
(2) 事故	(2) 知的財産権	(2) 経済
●火災・爆発	●特許紛争	●景気変動
●電氣的・機械的事故	●著作権侵害	●為替変動
●設備事故	(3) 環境	●経済危機
●交通事故	●油濁事故	●金利変動
●航空機事故	●環境汚染責任	●原料・資材の高騰
●労災事故	●環境規制違反	(3) 社会
●運送中の事故	●環境規制強化	●コンピュータ2000年問題
●盗難	（スーパーファンド法 ・環境税など）	●市場ニーズ変化
(3) その他	(4) 雇用	●テロ
●コンピュータシステム障害	●差別	●誘拐・人質
●放射能汚染	（国籍、宗教、年齢、性等）	●暴力団・総会屋・企業脅迫
	●セクシャルハラスメント	●マスコミ攻撃・批判・中傷
	●労働争議・ストライキ・デモ	●不買運動・消費者運動
	●エイズ・伝染病	
	●役員・従業員の不正・不法行為	
	●職場暴力	
	●集団離職	
	●外国人不法就労	
	(5) その他法務	
	●役員賠償責任（D & O）	
	●独禁法違反	
	●インサイダー取引	
	●プライバシー侵害	
	●商法違反	
	(6) 資産運用	
	●株価変動	
	●デリバティブ	
	●不良債権	
	●貸し倒れ	
	(7) 投資	
	●新規事業・設備投資	
	●開発研究	
	●企業買収・合併・吸収	
	(8) マーケティング	
	●製品開発	
	●宣伝・広告	
	(9) 信用	
	●顧客情報漏洩	
	●不正取引	
	●社内不正	
	●スキャンダル	
	(10) その他	
	●取引先倒産	
	●金融支援停止	
	●経営者死亡	
	●乱脈経営	

出典 企業とリスク：東京海上火災保険株式会社

リスクマッピング事例



(2) 計画の策定

下記 1) ~ 4) について、上記 (1). 1) ~ 8) の混乱によって生じる事業活動への支障を検討し、事前対策を実施するとともに、緊急対応計画を策定する。

- 1) 社員とその家族
- 2) 地域住民（顧客）
- 3) 取引先（製品の納入先、原材料・副資材の仕入先、生産設備の調達先、あるいは建屋の施工業者など）
- 4) 会社資産（建物、機械・設備、原材料・製品・半製品）

3 . 緊急時でも維持すべき通常業務

「2 . 被害想定と計画の策定」を勘案して対応策を策定するにあたり、緊急事態でも維持すべき業務とその事業活動レベルを下記の通り定める。これは緊急時においても最低限維持すべき業務であって、あくまで顧客にご満足いただけるよう最大限の対応を目指すことが基本姿勢である。

貴社にとって、優先度の高い通常業務を選定することが大切です。

なお、リスクの種別によっては緊急時に継続してはならない業務を決定しておく必要もあります。(例：PL事故、食中毒事故発生時における生産活動)

(例1) 市場占有率の高い製品の製造

- 1) 社内に所有している必要とされる商品・製品を確保し、提供できるようにする。
- 2) 復旧に時間がかかる場合、予め定めた代替生産拠点へ資機材や機械などを据付けて生産を開始することも計画する。

(例2) 生活必需品の提供業務

- 1) 特に生活に必要な食料品、衛生関連商品、医薬品等を製造している場合、極力製造ラインを動かし、製品を提供する。
- 2) 生産の途絶期間が長引く場合、同業他社へ代替の生産を委託することも視野に入れる。

4 . 計画の推進

(1) 計画推進体制

推進の責任者を対策本部長とし、「5 . 危機管理体制と責任」で示される危機管理組織が計画の推進にあたる。対策本部長は、計画が適切に推進されているか監査する責任を負う。

また、対策本部長の推進策等を補佐する組織を対策本部事務局とし、計画の進捗状況等の確認並びに助言を行う。

(2) 実施報告

四半期毎に対策本部の各部で実施した事前対策や危機管理計画の変更点、追加事項を対策本部事務局に報告する。特に社外に影響を及ぼす案件については、将来の訴訟対策等を視野に入れた適切な報告を義務づける。

(3) 活動記録の保管

対策本部事務局は、四半期毎に提出される報告書を適切に保管する。

(4) 予算

各種対応策の推進に関わる費用については、緊急対策用予算 万円から拠出する。

5 . 危機管理体制と責任

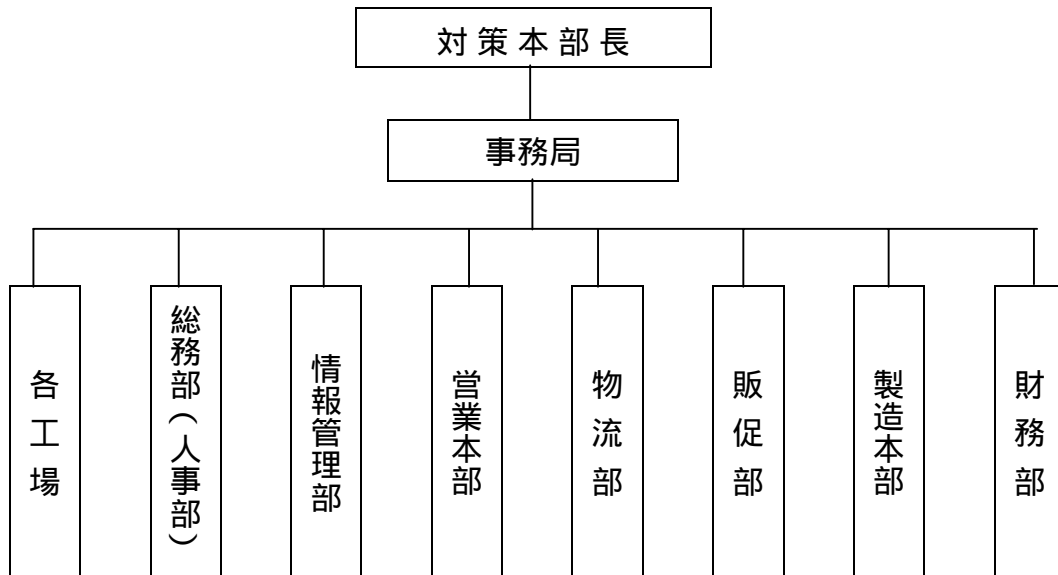
(1) 危機管理体制

緊急時には、情報の収集と伝達を迅速に行い、遅延なく意思決定と指揮命令を実施しなければならぬため、当社では社長を対策本部長とする下記の危機管理体制を敷く。

また、事務局を総務部とし、平常時における全社的な対策を推進することとするが、具体的な事前の被害抑止活動や従業員の教育や訓練は、通常の組織・職制や各組織に任命している危機管理対策要員を通じて実施することとする。

貴社の実態に合わせて、危機管理組織を構築してください。

危機管理組織図(例)



(2) 対策本部長

代行順位は以下の通りとする。

第1優先順位：社長

第2優先順位：専務

第3優先順位：総務部長

(3) 事務局長

代行順位は以下の通りとする。

第1優先順位：総務部長

第2優先順位：営業本部長

第3優先順位：製造本部長

(4) 対策本部設置場所

ライフライン等の影響を考えながら、設置場所の優先順位は下記の通りとする。また、設置場所の決定は対策本部長が行う。なお、対策本部を設置する箇所では十分な電気容量が自家発電で確保されていることが前提となる（FAX、PCなどの電力需要が増えるため）。

第1優先順位：本社A会議室

第2優先順位： 倉庫、第3会議室

第3優先順位： 工場会議室

(5) 各対策本部の主な役割

対策本部長	危機管理対応方針の決定 危機管理対策の全般統括 各工場の操業停止・続行の決定権限 最優先業務の決定 平時体制移行の決定 その他全社的事項
対策本部全体 (共通事項)	対策本部長の補佐 危機管理対応の社内調整 突発的事案の対応 情報の収集と発信 基本行動要領の決定と指示
事務局	社員の状況確認（自宅の状況、通勤困難等） 従業員の出勤体制決定 対策本部の設営 重要書類の保全
情報管理部	情報システムの安定稼働 情報システムの復旧

営業本部	取引先の情報収集 取引先への情報発信 商品の緊急手配
物流部	物流に関する情報収集 物流手段の確保 商品在庫の品切れ防止
販促部	顧客対応 工場周辺住民への情報発信
製造本部 (購買部を含む)	工場の運営維持 各工場情報の収集（操業の可否、地域周辺の状況等） 対策本部の決定方針徹底 市場占有率の高い製品・生活必需品の生産維持 工場間の相互応援体制の立案 資機材の再調達 損傷機器・建材の廃棄処分
財務部	緊急資金の手配
総務部 (人事部)	地域への情報発信 広報・マスコミ対策 官公庁対応 法的対応 重要書類の保全

なお、広報・マスコミ対策については、別途定める「危機発生に報道関係者対応と対策」マニュアルを参照する。

6 . 危機管理体制の運用

(1) 危機管理体制への移行条件

- 1) 当社の工場、物流センター等の施設所在地にリスクが顕在化したと判断される
とき
 - 震度 6 弱以上の地震が発生した
 - 火災・爆発の発生
 - 有害物質の漏洩などによる環境汚染の発生
 - 中型以上の台風が 6 時間以内に来襲すると予報されたとき
- 2) 当社の工場、物流センター等より不完全な商品が市場に流出したとき
- 3) その他、対策本部長が危機管理体制を必要と判断したとき

(2) 平常体制への移行条件

- 1) 被害が発生しなかった時
対策本部長の決定により、平常体制に移行する。
- 2) 被害が発生した時
危機管理の目標がほぼ達成でき、完全に平常業務に復帰できる見込みがたつた時に、対策本部長の判断により平常体制に移行する。

8 . 教育と訓練

緊急時の対応業務などを効果的に実施し、役員、従業員がそれぞれの役割を認識するため、下記内容で教育や訓練を実施する。

また、取引先で社外を含めた訓練が実施される際は、必ずこれに参加する。

(1) 役員

半期に1回シミュレーション訓練（机上訓練）を実施する。

(2) 危機管理対策要員

- 1) 四半期に1回シミュレーション訓練（机上訓練）を実施する。
- 2) 各自の業務内容に沿うセミナーや社外との防災に関する会合に参加し、危機対応能力の向上に努める。

(3) 一般従業員

- 1) 防災に関する実地訓練を年1回実施する。
- 2) 当社の防災に関する研修会を年2回実施する。
- 3) 携帯用のマニュアルを配布し、行動要領を徹底する。

(4) パート社員

- 1) 当社の防災に関する研修会を年2回実施する。
- 2) 携帯用のマニュアルを配布し、行動要領を徹底する。

9 . 情報開示

防災に関する自社の状況を適切に社外に開示し、取引先が十分な対応を検討、計画できるように配慮する。

(1) 開示する頻度

年に1回、及び社外からの適切な請求があった場合、情報開示を行う。

(2) 開示内容の作成

各対策本部から四半期毎に提出される報告書に基づき、対策本部事務局が作成する。

(3) 開示内容の承認

開示する内容は法務課が監査を実施し、対策本部長が最終的に承認する。

(4) 社外への開示

広報課が、対策本部長が承認した内容を、文書及びホームページを用いて開示する。

(5) 社外からのアンケート

社外からの防災・安全に関するアンケートは、法務課で一括して対応する。

10 . 計画の見直し

危機管理計画書は、あらゆる潜在リスクによる被害予測（想定）、対策の検討時で洗い出された問題点、教育・訓練時の教訓などを盛り込み、最新の情報をもとに定期的な見直しを行う。

(1) 見直す頻度

年1回、年度末に必ず見直しを行う。

(2) 見直し作業

各対策本部から四半期毎に提出される報告書をもとに対策本部事務局が見直し作業を実施する。

(3) 見直し内容の承認

対策本部長及び対策本部事務局は、見直された内容について監査を行い、不都合がなければ承認する。

(4) 見直し結果を反映する期限

対策本部長及び対策本部事務局が見直した内容を承認した後、直ちにその内容をこの危機管理計画に反映させなければならない。

レベル 緊急時アクションマニュアル

- 目 次 -

1 .	緊急報告ルート	23
	(1) 報告ルール	23
	(2) 事務局からの発信	23
	(3) 危機管理対策要員	23
	(4) 連絡先	23
2 .	危機管理対応の基本方針	24
	(1) 基本方針	24
	(2) 企業リスク対策の目的	24
	(3) 企業リスク対策の目標	24
3 .	緊急時でも維持すべき通常業務	25
4 .	緊急時における留意事項	26
5 .	危機管理体制と役割	27
	(1) 危機管理組織	27
	(2) 対策本部長	27
	(3) 事務局長	27
	(4) 対策本部設置場所	28
	(5) 連絡先	28
	(6) 各対策本部の主な役割	28
6 .	対策本部別実施業務時系列一覧	30
7 .	従業員の行動要領	33
	(1) 就業時間外	33
	(2) 就業時間内	33

8 .	設備関連会社・取引先などへの連絡要領	34
9 .	社外対応	35
	(1) 一般のお客様窓口	35
	(2) 取引先からの窓口	35
	(3) 官公庁、自治体関係の窓口	35
	(4) マスコミ	35
	(5) 応援技術者受入	35

1 . 緊急報告ルート

(1) 報告ルール

あらゆる潜在リスクによる被害を確認した者は、直ちに対策本部へ状況を報告する。
現場に責任者がいない場合であっても、本部への報告を優先する。

(2) 事務局からの発信

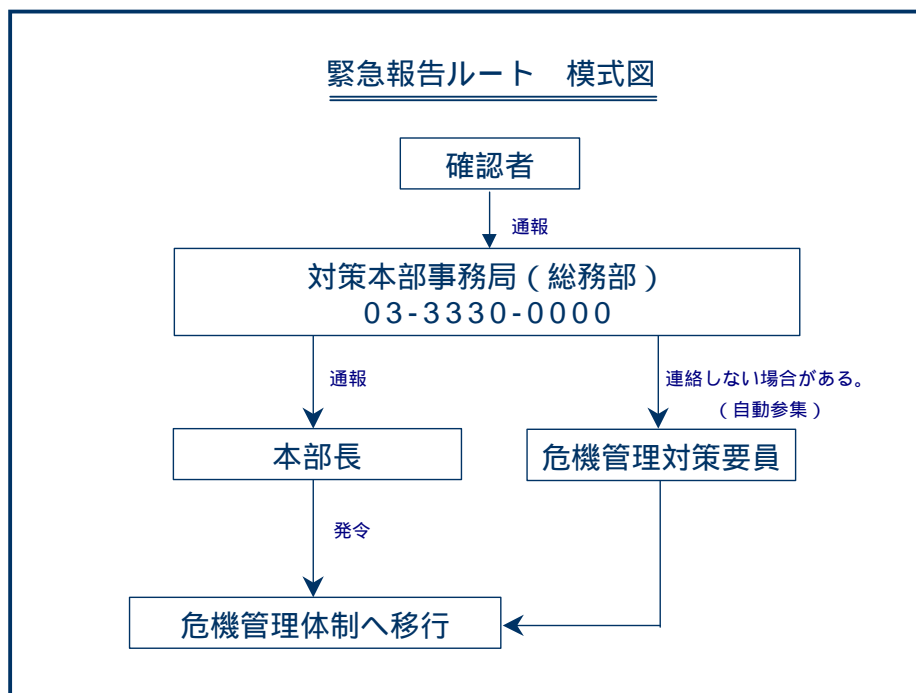
事務局は、対策本部長、危機管理対策要員に、発生した被害の概略を連絡する。

(3) 危機管理対策要員

各要員は、対策本部の設置を確認したならば、直ちに設置場所に参集しなければならない。参集が不要な場合は、対策本部事務局から不要な旨の連絡があるので、連絡がない場合は参集する。

(4) 連絡先

- 1) 各対策本部責任者の連絡先は、レベル 「1 . 各対策本部責任者連絡先一覧」を参照する。
- 2) 危機管理対策要員の連絡先は、レベル 「2 . 危機管理対策要員連絡先一覧」を参照する。



2 . 危機管理対応の基本方針

(1) 基本方針

以下 1) ~ 4) が当社のあらゆる潜在リスクにおける危機管理に関する基本方針である。そのために家庭の安全を確認した従業員は可能な限り地域社会への貢献を行う。

- 1) 地域社会に対しての責務を果たす。
- 2) 事業活動に支障となる悪影響に対し、可能な限り被害を極小化する。
- 3) 緊急時に実施した対応が人道的な対応であれば、当社が一時的に不利益を被っても、会社はその責を追求しない。
- 4) 対策に必要な資源を経営が用意する。

(2) 企業リスク対策の目的

各工場構内での安全確保および工場周辺の地域住民の安全確保を図ること。また、製品の品質確保を図り、企業としての責務を果たすこと。

(3) 企業リスク対策の目標

- a : 工場構内で死傷者を出さない。
- b : 顧客に開示すべき問題が生じた場合、それを開示し適切な対応を行う。

地域社会への貢献を目的に掲げた場合の例です。

- c : 可能な限り災害対策用備品を（長期にわたり）提供する。
- d : 避難所としての敷地・各施設を（安全が確保されている場合）提供する。
など。

3 . 緊急時でも維持すべき通常業務

緊急事態でも維持すべき業務を下記の通り定める。これは、緊急時においても最低限維持すべき業務であって、あくまで顧客にご満足いただけるよう最大限の対応を目指すことが基本姿勢である。

(例1) 市場占有率の高い製品の製造

- 1) 社内に所有している必要とされる商品・製品を確保し、提供できるようにする。
- 2) 復旧に時間がかかる場合、予め定めた代替生産拠点へ資機材や機械など、それらが求められる場合生産を開始することも計画する。

(例2) 生活必需品の提供

- 1) 生活に必要な食料品、衛生関連商品、医薬品等を製造している場合、極力製造ラインを動かし、製品を提供する。
- 2) 生産の途絶期間が長引く場合、同業他社へ代替の生産を委託することも視野に入れる。

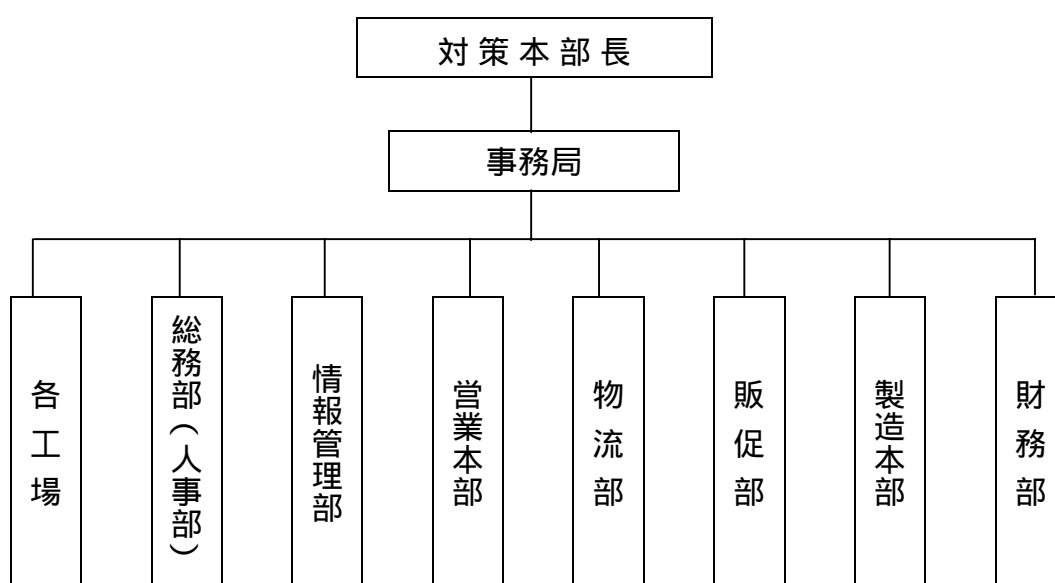
4 . 緊急時における留意事項

- (1) 危機管理計画に記載の内容を超える案件が発生した場合は、対策本部に指示を仰ぐことを原則とするが、緊急性が高い案件については現場にいる役職の高い者が柔軟に対応することとする。
- (2) 対策本部長及び対策本部事務局から指示される業務は、平時の分掌業務よりも優先される。
- (3) 緊急時の対応が万一失敗したとしても、当社の危機管理対応方針に基づいたものであれば、その責は問わないことを保証する。
- (4) 対策を実施するために必要となる予算は、緊急対策用予算 万円より拠出することができるとができる。

5 . 危機管理体制と役割

(1) 危機管理組織

危機管理組織図(例)



(2) 対策本部長

代行順位は以下の通りとする。

第1優先順位：社長

第2優先順位：専務

第3優先順位：総務部長

(3) 事務局長

代行順位は以下の通りとする。

第1優先順位：総務部長

第2優先順位：営業本部長

第3優先順位：製造本部長

(4) 対策本部設置場所

ライフライン等の影響を考えながら、設置場所の優先順位は下記の通りとする。また、設置場所の決定は対策本部長が行う。なお、対策本部を設置する箇所では、十分な電気容量が自家発電で確保されていることが前提となる（FAX、PCなどの電力需要が増えるため）。

第1優先順位：本社A会議室

第2優先順位： 倉庫、第3会議室

第3優先順位： 工場会議室

(5) 連絡先

- 1) 各対策本部責任者の連絡先は、レベル 「1. 各対策本部責任者連絡先一覧」を参照のこと。
- 2) 危機管理対策要員の連絡先は、レベル 「2. 危機管理対策要員連絡先一覧」を参照のこと。

(6) 各対策本部の主な役割

対策本部長	危機管理対応方針の決定 危機管理対策の全般統括 各工場の操業停止・続行の決定権限 最優先業務の決定 平時体制移行の決定 その他全社的事項
対策本部全体 (共通事項)	対策本部長の補佐 危機管理対応の社内調整 突発的事案の対応 情報の収集と発信 基本行動要領の決定と指示
事務局	社員の状況確認（自宅の状況、通勤困難等） 従業員の出勤体制決定 対策本部の設営 重要書類の保全
情報管理部	情報システムの安定稼働 情報システムの復旧

営業本部	取引先の情報収集 取引先への情報発信 商品の緊急手配
物流部	物流に関する情報収集 物流手段の確保 商品在庫の品切れ防止
販促部	顧客対応 工場周辺住民への情報発信
製造本部 (購買部を含む)	工場の運営維持 各工場情報の収集（操業の可否、地域周辺の状況等） 対策本部の決定方針徹底 市場占有率の高い製品・生活必需品の生産維持 工場間の相互応援体制の立案 資機材の再調達 損傷機器・建材の破棄処分
財務部	緊急資金の手配
総務部 (人事部)	地域への情報発信 広報・マスコミ対策 官公庁対応 法的対応 重要書類の保全

6 . 対策本部別実施業務時系列一覧

レベル 「2 . 1 当社があらゆる潜在リスクとして取り上げる被害シナリオ」に基づき、各対策本部の実施する業務の時系列一覧表は下記の通り。

- ◆ 工場構内の生産の阻害
- ◆ 電気、ガス、上下水道の供給停止
- ◆ 通信の途絶
- ◆ 業務管理システム、決済システムの混乱
- ◆ 取引先工場の生産における混乱
- ◆ 物流の混乱
- ◆ 受発注システムの混乱
- ◆ 公共交通機関の混乱

貴社の実態に合わせて、例えば上記のように選定された潜在リスクに対して、実施業務時系列一覧表を作成して下さい。
(イメージを次ページに示しております。)

(参考) どの部門で、どのような業務をいつ行うかを明確にしておくことによって、緊急時に対応する全体像が把握しやすくなります。また優先順位が高い業務に組織を越えて動員をすることによって、円滑に対策を進めることが可能になります。緊急時には、平常時とは異なった業務が発生し、予想外の要員が必要になる場合があります。従って、あらかじめ社内の合意を取り付けて、優先順位の高い業務へ他部門から組織単位に要員を自動的に回せるようにしておくことが必要です。

次ページのように、シナリオ毎に策定される目標、対策、事前準備に基づいて、有事の業務を時系列に組み立てておくことによって、実際的な有事の業務計画・復旧計画を策定することができます。

6. 「 」における実施業務時系列一覧表

部門	初 日 (初動期)	3 日 以 内 (展開期)	1 週 間 以 内 (安定期)	1 週 間 以 後 (撤収期)
対策本部	対策本部の設置 社長・役員への報告 情報の収集と伝達 突発事案の対応 全工場への各種連絡 最優先業務の決定と優先順位付け 指示命令系統の確認 各本部への総括的な指示 基本行動要領の指示	初日の影響度分析 社外対応窓口の設置指示 業務の優先順位付け 突発事案の対応	今後の影響度の把握 今後の対応策の検討 3日目までのトラブル分析と改善策策定 突発事案の対応 業務の優先順位付け 各本部の利害関係調整	対応状況の総括 信用回復キャンペーンの実施 復旧計画の実行と指示 突発事案の対応
事務局	応援従業員の配置 対策本部の設営 通信手段 (携帯電話) の配備 (電話番号と支給先名簿を添える)	従業員の臨時出勤指示 対応要員とローテーションの決定 退職者などの臨時雇用検討	従業員の臨時出勤指示	対策本部の撤去 各種諸手当などの整理
情報部	原因究明開始 ソフトウェアハウス、技術者の召集 代替システム運用開始の可否決定	原因究明継続 原因の解決作業	原因の解決作業	システムの復旧 データベースへの手作業分の反映
営業本部	各本部、工場への応援の実施 取引先の情報収集 取引先への自社情報発信 需要急増品の手配	取引先対応窓口の設置 臨時商品の仕入れ 手作業による発注 取引先へのお詫び 各工場への応援	不足商品、在庫希少商品の発注 手作業による問題点の分析と解決 手作業による発注 取引先へのお詫び 各工場への応援	通常発注への切り替え 手作業分の整理 取引先へのお詫び
物流部	手作業による集配への切り替え オンラインから電話での受付切り替え 臨時倉庫からの搬出準備	手作業による問題点の分析と解決 増員要求の検討	不足商品、在庫希少商品の把握	通常集配への移行 手作業分の整理
販促部	顧客向け広報内容の準備 売上状況手集計作業準備	顧客対応窓口の設置 手作業による問題点の分析と解決 狭み込みチラシの内容検討	顧客からのクレームのフィードバック 手作業による問題点の分析と解決 狭み込みチラシの内容検討	狭み込みチラシの内容検討
製造本部	生産トラブルの有無確認 応援体制の検討 資機材の損傷確認	手作業生産分の管理 手作業による問題点の分析と解決 短期的な販売計画の立案 再調達機器の手配	手作業生産分の管理 手作業による問題点の分析と解決 生産設備の据付と調整	手作業分の整理 製造機会喪失による被害額の算出 通常体制への移行 生産設備の本格稼働 仮復旧設備の撤去
財務部	対応予算の計上	資金把握と資金手当	1週間以上停止の場合の対策費用検討	手作業分の整理
(人総務部)	取引先向け広報内容の準備 マスコミ、官公庁対応	自治体等の対応窓口の設置 マスコミ、官公庁対応 弁護士等の法的対応準備	弁護士等との法的対応検討 マスコミ、官公庁対応	株主などへの説明 マスコミ、官公庁対応 弁護士等との法的対応 損害額の総額推定 お詫び広告の実施
各工場	手計算による集計、精算の実施 トラブル状況の工場構内各所への掲示 工場運営に必要な事項の連絡 顧客対応窓口の設置 構内各所の安全確認 避難所としての施設の提供 災害対策用備品の提供	手計算による集計、精算の実施 パートの臨時出勤 工場運営に必要な事項の連絡 構内各所の安全確認 避難所としての施設の提供 災害対策用備品の提供	手計算による集計、精算の実施 パートの臨時出勤 工場運営に必要な事項の連絡 構内各所の安全確認 避難所としての施設の提供 災害対策用備品の提供	お詫び広告掲示 パートの臨時出勤 通常体制への移行 手作業分の決算 価格ラベルの貼付 構内各所の安全確認 避難所としての施設の提供 災害対策用備品の提供

想定被害シナリオ			
本 部 名	対策本部	対象期間	初 日（初動期）

1．対策本部の設置

2．社長・役員への報告

- (1) 対策本部事務局長または代行者が、第一報を入れる。報告内容に不備があっても構わない。第一報を入れることに意義がある。
- (2) 概要が明らかになり次第、第二報を実施する。
- (3) 状況に変化が生じた時、または2時間おきに報告する。

3．情報の収集と伝達

- (1) 対策本部事務局の情報担当員は、各本部の状況を収集する。
- (2) 収集した情報は、対策本部事務局長を通じて、対策本部長へ報告する。
- (3) 情報担当員は、対策本部の決定事項を速やかに各本部へ連絡する。

4．突発事案の対応

- (1) 各発生事案は、その事案に最も関係が深い組織が責任組織として対応を実施することを基本とする。
- (2) 責任組織が不明確な場合や会社の存亡に関わるような大きな事案は、対策本部事務局が責任組織として対応する。
- (3) その他の突発事案の対応については、対策本部事務局の指示を仰ぐこととする。

ただし、緊急性を要する事案の場合は、その現場にいる役職の高い者が柔軟に対応すること。

5．各工場への各種連絡

(以下省略)

7 . 従業員の行動要領

貴社の組織や工場の作業内容に合わせて、行動要領を策定してください。

あらゆる潜在リスクなどの危機に対して以下の対応を行う。

(1) 就業時間外

- 1) 自身及び家族の状況を可能な限り直属上司に報告する。
- 2) 出社の必要がない社員に限り、会社側から連絡するので、連絡のない場合は全員通常の出勤とする。ただし、社会機能のマヒが続くような危機が発生した場合は原則自宅待機とし、会社側から連絡があった場合にのみ出勤する。
- 3) 交通機関が停止した地域の従業員（パート社員は除く）は、最も近い工場への出勤とする。パート社員は、出勤しなくてもよい。
- 4) 従業員の連絡先は、社員名簿を参照する。

(2) 就業時間内

- 1) 本人、工場来場者の安全確保と避難誘導を行う。
- 2) 本人及び周囲の安否状況を上司に報告する。
- 3) 工場長は従業員を帰宅させるかどうかの判断を行う。
- 4) 工場長は工場構内の安否状況・被害状況を操業継続可否の意見を添えて対策本部に報告する。連絡不能の場合は、工場長が操業継続の判断を行う。
- 5) 被害を受けなかった工場（人、設備）は、対策本部の指示により再分配されることもあるので、工場長及び工場に所属する従業員は心得ておく。
(例1) 対策本部に工場従業員を一時転籍させる。
(例2) 生産設備の一部を他工場に移管する。

8 . 設備関連会社・取引先などへの連絡要領

- (1) 製造設備のメーカーおよびメンテナンス会社、産業廃棄物の処理業者、水道や電気、ガスなど社会インフラ企業などの連絡先は、レベル 「3 . 設備関連会社、社会インフラ企業等連絡先一覧」を参照する。
- (2) 取引先の混乱状況の把握、見舞等を実施する際の優先順位は以下の通りとする。
 - 1) 重大な影響が当社に及ぶ可能性がある取引先
 - 2) 取引高の大きい取引先
 - 3) 各本部長が必要と判断した取引先
- (3) 取引先連絡先は、レベル 「4 . 取引先官公庁連絡先一覧」を参照する。

9 . 社外対応

緊急時は、資機材の搬入、応援技術者の受入、お見舞い対応などで、早期・深夜にも対応する必要がある。そこで、24時間体制を整える。

(1) 一般のお客様窓口

窓口は販促部とする。設置場所は本社内コールセンターとする。

(2) 取引先からの窓口

窓口は営業本部とする。設置場所は営業本部内に設置する。

(3) 官公庁、自治体関係の窓口

1) 窓口は秘書室経営課とする。

2) 連絡先は、レベル 「4 . 取引先官公庁連絡先一覧」を参照する。

(4) マスコミ

窓口は、総務部とする。設置場所は総務部内に設置する。

(5) 応援技術者受入

窓口は、製造本部とする。設置場所は製造本部内に設置する。

外資系の場合は、外電からの取材に備えて通訳も必要であれば手配する。

レベル 付属資料

- 目 次 -

1 . 各対策本部責任者連絡先一覧	38
2 . 危機管理対策要員連絡先一覧	39
3 . 設備関連会社、社会インフラ企業等連絡先一覧.....	40
4 . 取引先官公庁連絡先一覧.....	41

2 . 危機管理対策要員連絡先一覧

所 属	名 前	電話番号	自宅電話番号	住 所
総務部・総務課		03-	03-	市 町2-1-1
総務部・総務課		03-	03-	市 町2-1-2
総務部・総務課		03-	03-	市 町2-1-3
総務部・総務課		03-	03-	市 町2-1-4
総務部・総務課		03-	03-	市 町2-1-5
総務部・人事課		03-	03-	市 町2-1-6
総務部・人事課		03-	03-	市 町2-1-7
総務部・人事課		03-	03-	市 町2-1-8
情報管理部・システム担当		03-	03-	市 町2-1-9
情報管理部・システム担当		03-	03-	市 町2-1-10
情報管理部・システム担当		03-	03-	市 町2-1-11
情報管理部・システム担当		03-	03-	市 町2-1-12
情報管理部・運用担当		03-	03-	市 町2-1-13
情報管理部・運用担当		03-	03-	市 町2-1-14
情報管理部・運用担当		03-	03-	市 町2-1-15
情報管理部・運用担当		03-	03-	市 町2-1-16
営業本部長・第1エリア担当		03-	03-	市 町2-1-17
営業本部長・第1エリア担当		03-	03-	市 町2-1-18
営業本部長・第1エリア担当		03-	03-	市 町2-1-19
営業本部長・第2エリア担当		03-	03-	市 町2-1-20
営業本部長・第2エリア担当		03-	03-	市 町2-1-21
営業本部長・第2エリア担当		03-	03-	市 町2-1-22
物流部・輸送担当		03-	03-	市 町2-1-23
物流部・輸送担当		03-	03-	市 町2-1-24
物流部・輸送担当		03-	03-	市 町2-1-25
物流部・搬入担当		03-	03-	市 町2-1-26
物流部・搬入担当		03-	03-	市 町2-1-27
物流部・搬入担当		03-	03-	市 町2-1-28
物流部・倉庫担当		03-	03-	市 町2-1-29
物流部・倉庫担当		03-	03-	市 町2-1-30
物流部・倉庫担当		03-	03-	市 町2-1-31
販促部・販促担当		03-	03-	市 町2-1-32
販促部・販促担当		03-	03-	市 町2-1-33
販売事業部		03-	03-	市 町2-1-34
販売事業部		03-	03-	市 町2-1-35
財務部・財務担当		03-	03-	市 町2-1-36
財務部・財務担当		03-	03-	市 町2-1-37
財務部・経理担当		03-	03-	市 町2-1-38
財務部・経理担当		03-	03-	市 町2-1-39
秘書室・経営課		03-	03-	市 町2-1-40
秘書室・経営課		03-	03-	市 町2-1-41
秘書室・経営課		03-	03-	市 町2-1-42
秘書室・法務課		03-	03-	市 町2-1-43
秘書室・法務課		03-	03-	市 町2-1-44
秘書室・広報課		03-	03-	市 町2-1-45
秘書室・広報課		03-	03-	市 町2-1-46
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-47
工場・副工場長		03-	03-	市 町2-1-48
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-49
工場・副工場長		03-	03-	市 町2-1-50
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-51
工場・副工場長		03-	03-	市 町2-1-52
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-53
工場・副工場長		03-	03-	市 町2-1-54
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-55
工場・副工場長		03-	03-	市 町2-1-56
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-57
工場・副工場長		03-	03-	市 町2-1-58
工場・工場長		03-	03-	市 町2-1-59

3 . 設備関連会社、社会インフラ企業等連絡先一覧

種別	機関名	連絡先	担当者	住所
水道	県水道局	03-		市 町3-1-1
下水道	県下水道局	03-		市 町3-1-2
道路	県道路局	03-		市 町3-1-3
電気	電力 支部	03-		市 町3-1-4
ガス	ガス 支社	03-		市 町3-1-5
電話	N T T 営業所	03-		市 町3-1-6
バス	バス 支社	03-		市 町3-1-7
電鉄	電鉄 駅	03-		市 町3-1-8
電鉄	電鉄 駅	03-		市 町3-1-9
電鉄	電鉄 駅	03-		市 町3-1-10
タクシー	タクシー	03-		市 町3-1-11
受発注システム	システム開発	03-		市 町3-1-12
決済システム	システム開発	03-		市 町3-1-13
店舗システム	システム開発	03-		市 町3-1-14
業務管理システム	システム開発	03-		市 町3-1-15
通信機器	設備 部	03-		市 町3-1-16
建物	建設 部	03-		市 町3-1-17
トラック	リース	03-		市 町3-1-18
社有車	リース	03-		市 町3-1-19
生産設備 A	精工	03-		市 町3-1-20
生産設備 B	重工	03-		市 町3-1-21
生産設備 C	重工	03-		市 町3-1-22
産業廃棄物処理業者		03-		市 町3-1-23
	レンタル	03-		市 町3-1-24
	レンタル	03-		市 町3-1-25
	リース	03-		市 町3-1-26
	リース	03-		市 町3-1-27
	事務機器	03-		市 町3-1-28
	事務機器	03-		市 町3-1-29
	文具	03-		市 町3-1-30
	文具	03-		市 町3-1-31
		03-		市 町3-1-32
		03-		市 町3-1-33
		03-		市 町3-1-34

本危機管理計画書の改定履歴

2001年	月	日	初版	発行責任者：代表取締役
2002年	月	日	第2版	発行責任者：代表取締役
2003年	月	日	第3版	発行責任者：代表取締役

発行者：社団法人 日本経済団体連合会

製作協力：東京海上リスクコンサルティング株式会社