

ISSN 1342-5927

調査研究報告 No.131

平成 29 年 12 月

中小企業における事業継続の取組

公益社団法人中小企業研究センター

はじめに

近年、我が国では、地域を限定せず大規模な自然災害が多発しており、直接的・間接的に多くの中小企業が大きな影響を受けております。2011年3月に発生した東日本大震災では、様々なサプライチェーン網が断絶し、我が国の生産活動に甚大な損害が生じました。また、2016年4月に発生した熊本地震においても、規模の違いはあるものの工場の稼働停止を余儀なくされ、生産再開までに時間を要した企業が見られました。将来発生が予想される大規模な地震等を踏まえると、中小企業においても自然災害をはじめとするリスクへの備えが不可欠であると考えられます。

このようなリスクへの備えとして、東日本大震災の発生等の影響から、事業継続計画（BCP）の重要性が認識されるようになってきました。しかしながら、2014年版中小企業白書によると、中小企業、特に規模の小さい企業においてはBCPを策定している割合が極めて低く、比較的規模の大きい中小企業においても半数程度の企業がBCPを策定する計画がないことが分かります。さらに、中小企業の約3割がBCPについて認知していない現状が確認されております。

以上のような問題意識の下、我が国中小企業のBCPに関する取組を促進するため、本調査研究を実施いたしました。

本調査研究では、先行文献を用いてBCP及び事業継続マネジメント（BCM）について概観するとともに、中小企業に対するアンケートを実施することにより、我が国中小企業におけるBCP及びBCMに対する取組状況等の把握を行いました。また、積極的に事業継続に関する取組を行っている中小企業や支援機関へのインタビューを通じて、我が国中小企業がBCP及びBCMに取り組む上での方策やポイントについて明らかにしています。

本報告書がBCPやBCMに取り組んでいる、または取り組もうとしている中小企業各社及び関係者の皆様のご参考となれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりインタビューにご協力いただいた皆様に、改めて御礼申し上げます。

平成29年12月

公益社団法人中小企業研究センター
理事長 前田 晃伸

目次

<本編>

調査概要	2
1. 調査の目的	2
2. 調査方法	3
第1章 企業の事業活動を取り巻くリスク	5
1. 事業活動に影響するリスク	5
2. 自然災害が事業活動へ与える影響	7
第2章 企業における事業継続への取組	11
1. リスクマネジメント	11
2. 事業継続計画（BCP）及び事業継続マネジメント（BCM）	12
第3章 中小企業における事業継続への取組状況の調査	25
1. アンケート調査	25
2. インタビュー調査	69
第4章 中小企業における事業継続への取組に対する支援・取組	77
1. 我が国の公的機関による支援施策・取組	77
2. 我が国の民間団体による支援施策・取組	81
3. 海外の公的機関や民間団体による支援施策・取組	84
第5章 中小企業における事業継続への取組状況のまとめ	87
第6章 中小企業の事業継続への取組拡大に向けて	103
参考文献一覧	106

<資料編>

資料編1 アンケート調査票	1
資料編2 インタビュー調査記録	9

調査概要

1. 調査の目的

我が国において今後発生が予想される首都直下型地震や南海トラフ地震等の大規模な災害を踏まえると、中小企業においても、これらのリスクへ備える取組が不可欠である。このようなリスクへの対策としてBCPの策定が挙げられるが、2011年3月に発生した東日本大震災をはじめとして、近年我が国において自然災害が多発するなかで、BCPの策定の重要性が認識されつつある。

しかしながら、我が国中小企業におけるBCPへの取組は大企業に比して進んでいない状況にあり、今後、自然災害の発生によって、多くの中小企業が事業の長期中断・縮小や廃業に追い込まれる可能性がある。

一方、我が国中小企業のなかには、BCP及びBCMへの取組によって、被災時に事業継続を可能にした例や、平時においても企業経営等に資する効果を発揮した例が確認できる。こうした中小企業の事業継続に関する取組を明らかにすることは、今後、我が国中小企業が事業継続への取組を進めるうえでの参考として、有益なものと考えられる。

そこで、本調査研究では、文献調査、中小企業へのアンケート調査、及び事業継続の取組に積極的な中小企業や支援機関へのインタビュー調査から、中小企業がBCPやBCMに取り組むうえでのポイントを分析し、中小企業における事業継続に関する取組の実態を明らかにした。

2. 調査方法

(1) 文献・資料調査

既存の文献、統計や過去の事例等を用いて、企業の事業活動に影響を与えるリスクやBCP及びBCMについて概観し、国内及び海外の事業継続に関する取組についての調査を行った。

(2) アンケート調査

中小企業 2,500 社を対象に、事業継続の取組に関するアンケート調査を実施した。

(3) インタビュー調査

事業継続に関する取組を行っている中小企業 9 社、中小企業の事業継続に関する取組の支援を行っている公的機関 2 団体に対して、インタビュー調査を実施した。

第1章 企業の事業活動を取り巻くリスク

本章では、我が国企業の事業活動を取り巻くリスクについて説明する。特に、自然災害が事業活動に影響を与えた事例の確認を行い、あわせて今後我が国で発生が想定される自然災害を確認する。

1. 事業活動に影響するリスク

事業活動に係るリスクを定義するうえでは、必ずしもマイナスの効果をもたらすものだけでなく、プラス面（外部環境の変化による収益の改善等）を含む場合があるが、本報告書では、リスクを「企業の事業活動に経済的損失等のマイナスの効果をもたらす不確実性」と定義し、実際にマイナスの効果が生じることを「リスクが顕在化する」と呼ぶこととする。

企業の事業活動に影響を与えるリスクは様々で、自然災害、火災や感染症のまん延といった事象の発生は、往々にして事業活動に悪影響を及ぼし、直接的な被害を受けなかったとしても、取引先を通じて影響が及ぶ場合がある。このような外部環境に起因するリスクだけでなく、自社の保有する設備の故障、技能を有する従業員の離職や、従業員による犯罪等も事業活動を阻害する場合がある。また、近年では IT 技術の進展とともに企業が保有する情報資産が増え、それを取り扱う設備も増加している。こうした設備が故障することや、情報資産が窃盗・持ち出し等の犯罪行為の対象となることも考えられる。

さらに、ビジネスを行ううえで避けがたいリスクもある。環境変化のなかで好機をつかむために、新たな事業領域への進出や新製品・新サービスの提供を始める場合、好機をつかみ成功する可能性もある一方で、環境の変化や読み違い、事前の準備不足等によって想定外の損失を被る場合がある。また、2005年版中小企業白書で示されているように、新分野の開拓に取り組まずに既存の主力事業に依存し続けることも、長期的な視点からは企業にとってリスクとなる場合もある。そのほか、為替変動や景気変動等も広く見ればリスクと考えられる。

このように様々に存在するリスクのうち、特に我が国においては、自然災害の脅威が大きい。なかでも地震の脅威は深刻で、我が国周辺ではプレートがぶつかりあうことから世界的にも有数の地震多発地帯となっている。また、夏季における台風による被害も例年各地で発生しているほか、冬季には地域によっては豪雪に見舞われるなど、事業活動のうえで自然災害への対策は不可欠となっている。

自然災害リスクを国際的に比較する世界リスクインデックス (World Risk Index) から、我が国における自然災害リスクがいかに深刻なものかをみてとることができる。

図表 1-1 世界リスクインデックスの国別ランキング

順位	国名	世界リスクインデックス		
			自然災害に見舞われる割合	自然災害への脆弱性
1	バヌアツ	36.28%	63.66%	56.99%
2	トンガ	26.33%	55.27%	53.08%
3	フィリピン	26.70%	52.46%	50.90%
⋮				
16	フィジー	13.15%	27.71%	47.47%
17	日本	12.99%	45.91%	28.29%
18	ベトナム	12.53%	25.35%	49.43%
⋮				
85	中国	6.39%	14.43%	44.29%
113	韓国	4.59%	14.89%	30.82%
119	イタリア	4.42%	13.85%	31.88%
127	米国	3.76%	12.25%	30.68%
131	英国	3.54%	11.60%	30.54%
145	カナダ	3.01%	10.25%	29.42%
147	ドイツ	2.95%	11.41%	25.87%
152	フランス	2.62%	9.25%	28.35%

(注) ランキングには世界 171 か国が掲載されており、その中から最も高位の国々、我が国及び前後の国々、東アジア及び欧米の一部の国を抜粋して掲載した。
出所：Bündnis Entwicklung Hilft and UNU-EHS, "World Risk Report 2016"

世界リスクインデックスは、自然災害に見舞われる割合と自然災害への脆弱性より算出されたものである。前者は、地震、嵐、洪水、干ばつや海面上昇による被害を受ける人口が、各国においてどの程度の割合存在しているのかを示す指標となっており、後者は、衛生度、栄養状態や貧困率のほか、医療サービスや教育の水準、災害に対する順応性や政府の対処力等によって算出される。

図表 1-1 から分かるとおり、我が国の順位は第 17 位と先進国のなかでは目立って高くなっており、内訳をみると、自然災害への脆弱性は低いものの、自然災害に見舞われる割合では第 4 位と世界的にみて非常に高位となっている。

このように、我が国は特に自然災害に見舞われる可能性が世界的に高く、企業の事業活動においても自然災害を事業上のリスクとして捉え、対策を講じることは不可欠である。そのため、本調査では自然災害を中心に取り上げることとする。

2. 自然災害が事業活動へ与える影響

(1) 自然災害が企業の事業活動に影響を与えた事例

我が国において、自然災害が企業の事業活動に影響を与えた事例の一部を以下に示す。

図表 1-2 自然災害が企業の事業活動に影響を与えた事例

発生年	自然災害	自然災害の概要・企業活動への影響
1995年	兵庫県南部地震（阪神淡路大震災）	<ul style="list-style-type: none"> ・マグニチュード7.3を観測。死者・行方不明者数は6,437名にのぼった。産業関係の推計総被害額は、当時の通商産業省所管分で約3兆円。そのうち、中小企業の推計被害額は物的損害のみで約1兆9,200億円となった。 ・被災地域の地場産業の多くが壊滅的打撃を受け、なかにはケミカルシューズのように我が国全体に占める出荷シェアが非常に大きな地場産業も含まれ、一時的に国内供給体制の混乱がみられた。
2004年	新潟県中越地震	<ul style="list-style-type: none"> ・計器メーカーの子会社が被災し、スピード計を生産できなくなったことにより、納入先の二輪車メーカーが生産活動を一時休止することを余儀なくされた。
2007年	新潟県中越沖地震	<ul style="list-style-type: none"> ・観光業や地場の伝統産業の売上が低迷した。自動車部品を製造していた工場が被災し、部品供給が止まったことにより、完成車メーカー12社の計約12万台の生産に影響が出た。
2011年	東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）	<ul style="list-style-type: none"> ・地震と津波による被害で死者・行方不明者数が2万2,010名にのぼった。住家被害も大きく、全壊121,809棟、半壊278,496棟にのぼった。また、津波により引き起こされた福島第一原発での事故により深刻な被害が発生した。 ・震災の被害は各産業に大きな影響をもたらした。例えば自動車産業では、発生から2週間弱の間、国内のほぼすべての工場で操業停止が続いた。自動車産業はサプライチェーンのすそ野が広く複雑なため、震災により広範に多大な被害が生じた。
2011年	タイ大洪水	<ul style="list-style-type: none"> ・タイで発生した洪水により現地企業での生産活動が停止。部品供給を受けることができなくなった国内の企業活動に影響が波及した。
2014年	御嶽山噴火	<ul style="list-style-type: none"> ・登山者が巻き込まれ、死者・行方不明者数が63名にのぼった。周辺の長野県や岐阜県の観光業に影響を及ぼした。
2015年	箱根山噴火	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模噴火により火口周辺約1キロメートル以内の立ち入り規制が行われた。観光ルートを担当していた箱根ロープウェイの全線再開が2016年7月まで長引くなど、周辺の観光業等に影響を及ぼした。
2015年	平成27年9月関東・東北豪雨	<ul style="list-style-type: none"> ・台風第18号や前線の影響により記録的な大雨となり、常総市では鬼怒川の堤防が決壊した。 ・茨城県・宮城県・栃木県を中心に被害が発生し、同3県では、コンビニが休業を余儀なくされたほか、栃木県内の水力発電所が浸水により発電できなくなるなどの被害が生じた。
2016年	熊本地震	<ul style="list-style-type: none"> ・前震ではマグニチュード6.5、熊本県益城町で最大震度7を観測し、本震ではマグニチュード7.3、熊本県益城町及び西原村で最大震度7を観測した。熊本県・大分県で死者が228名にのぼり、全壊8,697棟、半壊34,037棟の住宅被害も生じた。 ・熊本での被害はサプライチェーンを通じて国内各地に広がった。トヨタ自動車ではサプライヤーからの部品供給が途絶したことから、国内製造拠点における生産停止を余儀なくされるなどの影響が生じ、国内全工場の稼働再開が遅れた。ダイハツ工業や日産自動車等でも同様に部品不足から生産ラインを停止した。

発生年	自然災害	自然災害の概要・企業活動への影響
2016年	鳥取県中部地震	・マグニチュード 6.6、最大震度 6 弱を観測した。住家被害は全壊 14 棟、半壊 198 棟、一部破損 14,232 棟にのぼった。 ・神鋼機器工業が 5 日間、ジャパンディスプレイの鳥取工場が 2 日間操業を停止した。
2017年	九州豪雨	・九州北部が記録的な豪雨に見舞われ、福岡県朝倉市や大分県日田市を中心に河川氾濫や土砂崩れが生じ、道路や線路が寸断された。近隣の製造業の生産拠点では、従業員の安全を確保するため、一時生産活動を停止する動きもみられた。

出所：中小企業庁「1995年版中小企業白書」（1995年）（第1部、第3章）、中国新聞2004年10月28日、日本経済新聞2007年6月26日、日刊工業新聞2007年8月16日、日本経済新聞2011年3月24日、中国新聞2014年8月29日、朝日新聞2015年9月12日、内閣府「平成28年版防災白書」（2016年）、内閣府「平成28年鳥取県中部を震源とする地震に係る被害状況等について（2016年12月21日）」、日本政策投資銀行九州支店「企業と地域の災害レジリエンス強化に向けて」（2017年2月）、内閣府「平成28年熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について（2017年4月13日）」、日経新聞2017年7月7日

2011年の東日本大震災や2016年の熊本地震のように、局所的な自然災害がサプライチェーンを通じて広域に影響を及ぼした例が見受けられる。また、2011年のタイで発生した洪水のように、海外で発生した自然災害が我が国国内の企業活動に影響した事例もあり、必ずしも国内の自然災害のみが事業活動に影響を与えるわけではないことが分かる。

さらに、これらの自然災害が企業の事業活動に影響を与えたことで、倒産につながった例もある。こうした「関連倒産」は、自然災害の規模によっては、必ずしも発生した直後にのみ生じるものではないことに留意が必要である。

例えば、東日本大震災による関連倒産は、帝国データバンクの調査によると、震災発生後の6年間で合計1,951件生じており、震災直後の1年目は650件、2年目は489件、3年目は354件、4年目は238件、5年目は169件、6年目は51件となっている。震災による被害が長期間にわたっていることが分かる。さらに、都道府県別に震災発生後6年間の累計倒産件数をみると、東京都が456件、宮城県が185件、茨城県が109件となっているほか、島根県を除く46都道府県で震災関連の倒産が発生している。東京商工リサーチの調査結果によれば、施設・設備等が直接損壊を受けた「直接型」による倒産は8.9%にとどまる一方、取引先・仕入先の被災による販路縮小等が影響した「間接型」による倒産は91.0%にのぼったことが明らかとなっている。

地震や津波による直接的な被害だけでなく、商取引を通じて広域かつ長期間にわたって波及する被害についても、留意しなくてはならないことが分かる¹。

¹ 帝国データバンク「特別企画：「東日本大震災関連倒産」（6年間累計）の動向調査」（2017年3月1日）、東京商工リサーチ「特別企画」“震災から6年”「東日本大震災」関連倒産状況（2月28日現在）」（2017年3月1日）

(2) 今後発生することが想定される自然災害

今後我が国において発生することが想定される自然災害の例を以下に示す。

図表 1-3 想定される自然災害

想定される自然災害		想定される被害
地震	首都直下型地震	首都圏近郊への被害が懸念され、深刻な交通麻痺、建物倒壊や火災等により、多数の負傷者の発生や、都心部から郊外への帰宅困難者の発生のほか、製油所・油槽所の出荷機能が毀損する被害も想定されている。
	南海トラフ地震	関東、東海、四国や九州の太平洋側の地域に対して、地震及び津波により、広く被害をもたらすことが懸念されている。建物倒壊による多数の負傷者や医療機関の被災に伴う多数の要転院患者が発生すること、備蓄している物資が数日で枯渇することや、製油所・油槽所等が被災して出荷機能が毀損することが想定されている。
火山噴火	富士山噴火	広域に降灰や噴石等による被害が生じることが懸念されており、避難生活への支障、降灰による建物への被害、交通施設や農地の埋没、噴石による人的被害、観光業への被害のほか、交通と電力の麻痺による各産業への波及的な被害が想定されている。

出所：内閣府ウェブサイトより作成。

第2章 企業における事業継続への取組

第1章では、我が国企業を取り巻くリスクの整理を行った。本章では、企業のリスクマネジメントの手法である事業継続計画（Business Continuity Plan、以下、BCP）と事業継続マネジメント（Business Continuity Management、以下、BCM）について説明し、既存の調査研究等から中小企業におけるBCP・BCMへの取組状況も確認する。

1. リスクマネジメント

リスクが顕在化する前に、事業活動に影響を与えるリスクを想定し、対応策を講じることや、リスクが顕在化した場合の緊急対応を行うことをリスクマネジメントという。

企業の事業活動に影響を与えるリスクには様々なものがあり、自然災害以外にも、新型インフルエンザのような感染症のまん延や設備故障のほか、人為的な犯罪や不正等も考えられる。事業活動を行ううえでは、こうした各種リスクに対応することが不可避である。

具体的なリスク及びその対応策としては、下表のようなものが考えられる。

図表2-1 事業活動に影響を及ぼすリスクと対応策

リスク	対応策の例
自然災害	非常用資機材の確保、保険の活用、通信手段の確保
火災、爆発事故	消火用の設備の用意
社員や役員のケガ・事故、感染症	緊急時に必要な従業員が出社できない場合の代替要員の確保
設備故障	予備部品や在庫の確保、代替生産先の確保
情報の漏えい・毀損等	重要な情報についての管理体制の構築、セキュリティソフトやファイヤーウォールの導入、バックアップの実施
従業員不正、知的財産権の侵害等	内部統制の確立、法務人材・専門家の確保・活用
取引先の倒産等	同業者や地域間での代替生産
犯罪・テロ	緊急時における社内の連絡体制・方法、指揮命令系統の設定

第1章でも述べたように、我が国においては、これまでに従来の想定を超える自然災害が多発しており、直接的・間接的を問わず、多くの中小企業の経営に大きな影響を与えてきた。我が国の中小企業が存続し、成長・発展するためには、まず自然災害を念頭に置いたリスクマネジメントを行うことが必要不可欠であると考えられる。

自然災害を念頭に置いたリスクマネジメントの手法としては、BCPやBCMが挙げられる。近年では、上場会社が中小企業に対して、内部統制の整備に加えてBCPの策定を求めることがあるほか、条件を満たすBCMを行っている企業に対して、融資の金利を優遇する取組を行っている金融機関も存在する。このように、BCPの策定やBCMの実施はリスクへの備えだけでなく、ビジネスの獲得や維持・拡大へとつながる可能性がある。

本調査では、企業の事業活動を取り巻くリスクへの対応策として、BCP及びBCMを中心に取り上げる。

2. 事業継続計画（BCP）及び事業継続マネジメント（BCM）

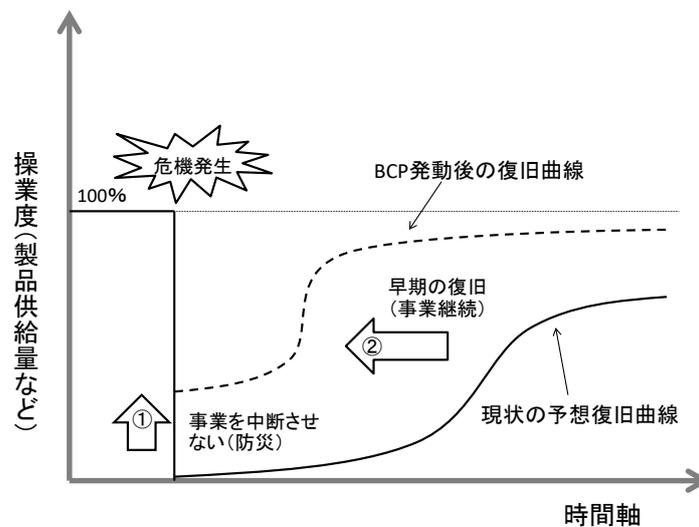
(1) BCP の概要

①BCP の概念

BCP とは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化等不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、対策、手順等を示した計画」²をいう。

BCP の概念は図表 2-2 で表すことができる。BCP の特徴は、「生命の安全確保や被害軽減に重きをおく従来の防災対策の考え方に加え、重要業務の選定、目標復旧時間の決定、サプライチェーンの観点の対策等の新たな視点をプラス」³している点にある。BCP では、リスクが顕在化した後の時間軸を長くとり、いかに事業を早期に復旧させて操業度を回復させるかを重視する。

図表 2-2 BCP の概要



出所：内閣府「事業継続ガイドライン」（2013年）より作成。

②BCP の歴史

BCP の取組は欧米で先行してきた。

欧米では、1970年代に金融機関に情報システムが導入されたことにより、それらのシステムの停止に対する対応策が検討された。1980年代には火災や地震等のリスクへの対応が検討され、2001年のニューヨークの同時多発テロ事件により、BCP が認識されるようになった。

² 内閣府「事業継続ガイドライン」（2013年）

³ 内閣府ウェブサイト「事業継続計画（BCP）と従来の防災計画との違いについて」
<<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/kbn/index.html>>

図表 2-3 欧米における BCP の浸透の歴史

年	出来事
1970 年代	金融機関への情報システムの導入を受け、システム停止に対する対応策が検討される。
1980 年代	Contingency Plan（不測事態対応計画）として、情報システムの停止以外にも火災、地震、水害、竜巻、テロ、暴動等への対応が検討される。
1982 年	タイレノール事件 ^注 をきっかけに、米国企業において BCP への関心が高まる。
1989 年	サンフランシスコで発生したロマ・プリエタ地震で、被災地域の金融機関が Contingency Plan に基づき、重要業務を継続した。
1993 年	ニューヨークのワールドトレードセンターの爆破テロで、多くの金融機関がバックアップセンターの活用やバックアップサービス業を活用するなど、Contingency Plan の有効性が明確になる。
1999 年	台湾で発生した集集地震により、サプライチェーンマネジメントに災害対策が組み込まれる。
2001 年	同時多発テロ事件で事業継続の考えが広まる。

（注）1982 年、米国の製薬会社ジョンソン・エンド・ジョンソンの主力商品だった解熱鎮痛剤タイレノールに、何者かが毒物を混入し死者が発生した事件。

出所：岡田斎「日本における事業継続計画（BCP）の普及プロセス」広島経済大学経済研究論集第 35 巻第 4 号 2013 年 3 月より作成。

我が国においては、2004 年 3 月期決算からの有価証券報告書に「事業のリスク」の項目が新設されたことで、BCP が本格的に認識され始めたと考えられている。その後、2004 年の新潟県中越地震や 2011 年の東日本大震災等により、BCP の重要性や必要性が広く認識されてきた。

図表 2-4 我が国における BCP の浸透の歴史

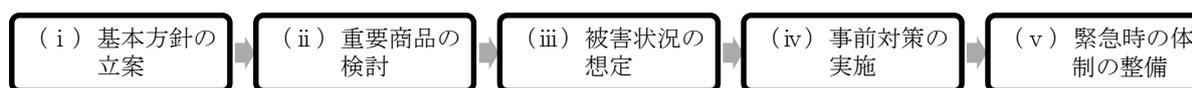
年	出来事
2004 年	3 月期決算からの有価証券報告書に「事業のリスク」の項目が新設される。
2004 年	新潟県中越地震において、被災した一部の企業等で BCP の関心が高まる。
2009 年	新型インフルエンザの流行により、企業の対応を社会に開示する企業が増加する。
2011 年	東日本大震災やタイの洪水を経験し、BCP の重要性や必要性が広く認識される。

出所：岡田斎「日本における事業継続計画（BCP）の普及プロセス」広島経済大学経済研究論集第 35 巻第 4 号 2013 年 3 月より作成。

③BCP の策定プロセス

企業が BCP を策定する際の具体的なプロセスを示すと以下のようになる。

図表 2-5 BCP 策定プロセス



出所：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版～どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備～」(2012 年)より作成。

BCP の策定は、(i) 基本方針を決めるところから始まり、人命の安全や自社の経営の維持等、自社の実情に合った方針を立案する。

次に、(ii) 限りある人員や資機材のなかで、優先的に製造や販売を行う重要な商品・

サービスを検討する。

そして、(iii) 災害等によって会社が受ける被害状況のイメージをもつため、被災後の停電、水道・ガスの停止や道路の通行規制といったインフラへの影響や、機械等の設備の転倒、従業員の負傷・欠勤や重要な書類・データの紛失・毀損といった自社の経営資源への影響を想定する。

被害想定を踏まえ、(iv) 緊急時においても必要な経営資源を確保し、重要な商品を提供するための事前対策を検討・実施する。具体的には、事業所の耐震・不燃化、社内設備の固定等による転倒・落下防止措置、非常時におけるパソコン等の事務機器の確保、遠隔地のサーバーやクラウドサービスの利用による重要なデータの保護、災害時にも利用可能な通信方法の準備、インフラの途絶に備えた非常用発電機や燃料の準備等が考えられる。対策が実施されていない場合は、非常時の対応を「誰が・いつ・何を」行うかといった項目に分けるなどして、事前対策の内容や実施可能性を検討する。

最後に、(v) 災害等が発生した際に、事業継続のために適切な行動をとれるよう、緊急時に重要な意思決定や全社的な指揮命令を行う統括責任者及び代理責任者を決定するなど、非常時の対応・体制を整理する。

(2) BCM の概要

①BCM の概念

BCM とは、「BCP 策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取組を浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善等を行う平常時からのマネジメント活動」⁴をいう。BCP は事業継続のための方針、体制や手順を示した計画 (Plan) であるが、BCM は継続的な取組 (Management) であり、策定した BCP は、BCM 活動における成果物の一つと考えることもできる。

BCM については、当初から完璧なものを目指すのではなく、継続的な取組を通じて改善を行い、徐々に事業継続能力を向上させていくことが推奨される。BCP の策定自体が目的化してしまうことを防ぐためにも、BCP の策定から BCM の実践につなげることが重要である⁵。

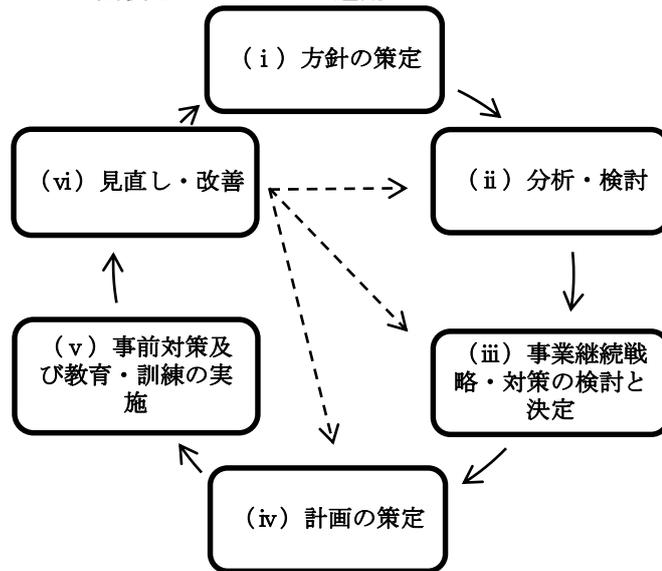
②BCM の運用プロセス

BCM の大まかなプロセスを示すと図表 2-6 のようになる。

⁴ 内閣府「事業継続ガイドライン」(2013年)

⁵ 内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広い BCP 普及のためのノウハウ集」(平成 29 年 7 月)。同ノウハウ集では、BCP 策定に取り組む目的を明確にすることで、実効性の高い BCP の策定につながった事例が示されている。

図表 2-6 BCM の運用プロセス



(注) 見直し・改善から方針の策定へ実線の矢印を記しているが、実際には分析・検討以降のプロセスに直接つながる項目も多いため、その関係を破線の矢印で記している。
 出所：内閣府「事業継続ガイドライン」（2013年）より作成。

(i) 方針の策定

BCP 策定時と同様に、まず自社の事業とそれを取り巻く環境を改めて理解し、自社が果たすべき責任等を明確にしたうえで、自社の事業継続に対する考え方を示す基本方針を策定する。そして、BCM の責任者の決定、BCM 事務局の立ち上げや、全関係部門から成るプロジェクトチームの結成等、BCM を行うための実施体制を構築する。

(ii) 分析・検討

事業継続に影響を与えるリスクの分析を実施し、優先的に対応すべきリスクを把握する。さらに、事業影響度分析を行い、自社で行っている事業が停止した場合の影響を評価する。そのうえで、優先的な早期復旧や継続を要する重要業務を慎重に選び、当該業務の目標復旧時間・レベルを検討するとともに、それらの実現に必要な経営資源を特定する。

図表 2-7 事業影響度分析の概要

手順	内容
① 事業中断による影響度の評価	・製品・サービスの供給が停止（または相当程度低下）した場合に、利益、売上、マーケットシェア等への程度影響するかを、時系列にできるだけ定量的に評価し、自社の重要商品を特定するとともに、どの程度の供給停止期間に耐えうるかを検討する。
② 重要業務の決定と目標復旧時間・目標復旧レベルの検討	・影響度評価の結果を踏まえ、優先的に継続・復旧すべき重要事業を絞り込む。 ・重要業務について、停止（または相当程度低下）が許されると考える時間・レベルの許容範囲を、事業影響度の時系列分析から推定したうえで、許容限界時間よりも早い目標復旧時間を設定し、許容限界レベルを上回る目標復旧レベルを設定する。
③ 重要要素の把握とボトルネックの抽出	・重要業務の実施に不可欠となる重要要素を漏れなく洗い出す。 ・重要な要素のなかで、復旧時間の短縮や復旧レベルの向上に向けたボトルネックになる要素を把握し、ボトルネックの解消に向けた対策を検討する。

出所：内閣府「事業継続ガイドライン」（2013年）より作成。

(iii) 事業継続戦略・対策の検討と決定

事業継続の取組は、会社全体の重要な意思決定を要するため、自社の経営理念やビジョン等を十分に踏まえ、経営全般と整合性の取れた事業継続戦略を検討する必要がある。

事業継続戦略の策定においては、優先的に対応すべき発生事象を念頭に置くものの、BCM が本来、どのような危機的な事象が発生しても重要業務を継続することを目的としたものであることも考慮しなければならない。そのため、リスクを、直下型地震の発生といった原因事象により考えるのではなく、自社の生産拠点が使用不能になるといった結果事象によって考え、その対応策を検討・決定することが推奨される。

結果事象の観点で見れば、事業継続上重要な要素の代替調達の検討が、幅広いリスクに共通して有効な戦略となる可能性が高いと考えられている。そのため BCM においては、既存の経営資源の復旧とともに、特に重要な要素の代替戦略を考えることが重要である。

(iv) 計画の策定

リスクに備えた事前対策や教育訓練の実施計画に加え、それらを見直して改善する計画の策定も行う。事前対策の実施計画としては、BCP と同様の各種リスクへの備えや、策定した BCP マニュアルの拠点等への設置が考えられる。

(v) 事前対策及び教育・訓練の実施

策定した事前対策の実施計画に基づいて事前対策を実施する。

また、策定した教育訓練の実施計画に基づき、経営者をはじめ役員・従業員に対して、事業継続活動の必要性、想定されるリスクの知識、リスクに対する自社の備えとしての BCP・BCM の知識や各々に求められる役割等について、認識・理解を深めるための教育・訓練を実施する。さらに有事の際は、地域、取引先や政府・自治体等との連携が必要となる可能性が高いことから、社外の関係各所と連携した訓練も実施することが望ましい。

(vi) 見直し・改善

BCM の有効性低下や陳腐化を防ぐため、BCP・BCM の内容や実施状況等について、自社の事業戦略や次年度予算と連動させながら、定期的に点検・見直しを行い、BCP・BCM を改善する。

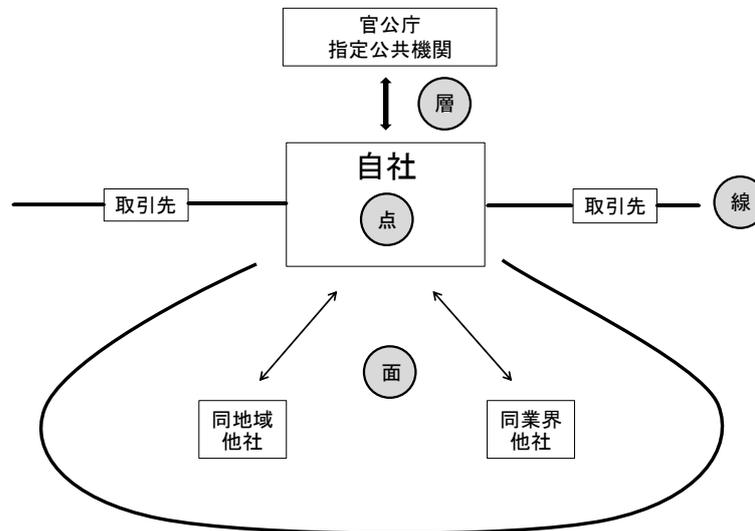
(3) BCP・BCM の連携

事業の早期復旧・継続をより確実なものにするためには、個社における取組のみならず、取引先、地域企業や公的機関等との連携を実施し、事業継続力を高める必要があると考えられる。

内閣府の「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」では、BCP・BCM をより実践的なレベルに高めるため、個社の範囲を超えた連携訓練の考え方と進め方のイメージを解説している。同手引きでは、連携範囲を「点」（社内の部門・グループ連携）、

「線」(取引先連携)、「面」(地域・業界連携)や「層」(官公庁・指定公共機関連携)に分類して考えている。

図表 2-8 BCP・BCMの連携のイメージ



出所：内閣府「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」（2013年）より作成。

図表 2-9 社外連携における主な訓練

連携範囲	連携訓練項目	連携内容
①線	通信訓練	双方の連絡可能手段と優先順位を取り決め、初動、応急、復旧、復興といった各段階に応じた訓練を行う。
	サプライチェーン訓練	復旧のボトルネックを認識し、各社の役割を明確化して、商取引の全体の流れにおける早急な事業継続に向けた訓練を行う。
②面	地域連携訓練	自社製品が非常時に地域において必要となるのであれば、物資を提供できるかどうかを考える。あらかじめ自治体と提携しておくことも重要で、自治体主導で連携訓練を行うことが望ましい。
	帰宅困難者受入訓練	社内の帰宅困難者対策を実施したうえで、地域の帰宅難民受入の実施検討やセキュリティ等の確認を行い、訓練を実施する。
③層	情報入手訓練	事業継続に必要な情報の入手方法、緊急時の連絡手段とされる手続きや、意思決定方法を明確にしておく。

出所：内閣府「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」（2013年）より作成。

①「線」の連携

2011年に発生した東日本大震災では、個社レベルで製品の生産能力が回復しても、被災した取引先から部品・材料の供給が途絶え、サプライチェーンが復旧しないことが問題視された。これは、「線」レベルの連携が重要であることを示していると考えられる。

②「面」の連携

「面」レベルでの取組としては、例えば、中部経済産業局が提唱している「地域連携BCP」がある。南海トラフ地震の発生リスクのある中部地域において、「災害に強いものづくり中部」の構築をめざして取り組んでいるものである。2013年度に地域連携BCPの策定を目的として、グループ単位で支援を行う「事業競争力強化モデル事業」が行われ、

愛知県豊橋市の明海工業団地、三重県四日市市の霞コンビナート、及び尾鷲市の地域企業群が地域連携 BCP のモデル地域として選定された。2014 年度には、引き続きモデル地域として成熟度を高め、また他地域への普及を図ることを目的として、自治体や産業支援機関を念頭に、地域連携 BCP の策定支援機能を整備するための調査・検討が行われた。

2014 年度の事業において行われた愛知県碧南市臨海部企業に対するアンケート⁶では、防災力向上や事業継続力の強化を図るうえでの問題点として、72.7%の企業・事業所が「社内だけでの対応では解決できないことが多い」と回答している。しかし、地域連携 BCP への参加に積極的な意向をもつ企業は 26.0%とそれほど多くはなかった。個社での限界を認識しつつも、地域連携 BCP の取組を行うことは難しいと考えられる。

「面」レベルの取組のうち、同業者間での連携事例としては、横浜市の「お互いさま BC 連携」の事例が挙げられる。同制度は、神奈川県メッキ工業組合に加入している会員企業同士が、災害時に相互に支えあうことを目的としており、災害時に企業間で委託加工を行う契約書を締結している⁷。これは、同じ地域内における同業者間の相互支援という位置付けになるが、さらに神奈川県メッキ工業組合は、新潟県の鍍金工業組合と協定を結び、両組合の会員企業同士による代替生産等の相互連携を支援する協定を締結している⁸。このように遠隔地地域の同業者間でも連携し、災害時の事業継続力の強化を図っている。

③「層」の連携

「層」レベルの連携では、まず、自社の事業活動に関連するインフラが被災した際に、公共セクターにおいてどのような復旧体制が考えられているのかをあらかじめ確認しておくことが重要である。仕入れ先からの物資の搬入や販売先への製品の搬出において日常的に利用している交通等の社会インフラを、非常時にも当然のように使えると想定しないことが重要である。また、物流を取引先や外部の物流事業者に依存している場合、それらの事業者が被災した際の物流ルートも考慮する必要がある。

自然災害等が発生した場合に備え、公共セクターでは社会インフラについて以下のような取組を行っている。

図表 2-10 公共セクターによる社会インフラに関連する備え

取組	内容
道路啓開計画	<ul style="list-style-type: none"> 道路啓開とは、自然災害発生時に緊急車両等が通行可能となるように早急にがれき処理や段差修正等を行い、救援ルートを切り開くことである。東日本大震災の際に東北沿岸部へのルートを確認するために行われた「くしの歯作戦」の経験を踏まえ、国土交通省の各地方整備局が取り組んでいる。 既に策定済みの計画としては、「首都直下地震道路啓開計画（八方向作戦）」、「中部版くしの歯作戦」、「和歌山県道路啓開計画」、「四国扇作戦」、「九州東進作戦」等がある。

⁶ 中部経済産業局「地域連携 BCP 策定の普及、支援機能の整備に向けた調査事業」（2014 年）において実施された「工業集積地（碧南市臨海部企業）アンケート」。

⁷ 横浜市経済局ものづくり支援課「災害時における事業継続モデル『お互いさま BC 連携』」
<<http://www.city.yokohama.lg.jp/keizai/shien/seizou/bcp/otagaisama.html>>

⁸ 経済産業省経済産業局地域経済産業グループ立地環境整備課「「地域連携」を活用した事業継続計画のススメ」（平成 24 年 3 月）

取組	内容
港湾 BCP	<ul style="list-style-type: none"> 国土交通省が港湾 BCP のガイドラインを作成しており、「危機的事象による被害が発生しても、当該港湾の重要機能が最低限維持できるよう、危機的事象の発生後に行う具体的な対応（対応計画）と、平時に行うマネジメント活動（マネジメント計画）等を示した文書」のことを指す。 国際戦略港湾、国際拠点港湾や重要港湾において策定が進められている。
建設会社における災害時の事業継続力認定	<ul style="list-style-type: none"> 国土交通省の地方整備局が建設会社の事業継続力を評価し、適合した建設会社には認定証を発行して社名も公表している。建設会社における事業継続計画の策定を促進し、災害発生後の早期復旧を可能とすることを狙いとしている。 認定を受けている場合は公共入札の際の加点対象とし、企業側にインセンティブを与えていることもある。

出所：国土交通省ウェブサイト「道路啓開計画」<<http://www.mlit.go.jp/road/bosai/measures/index4.html>>、国土交通省港湾局「港湾の事業継続計画策定ガイドライン」（2015年3月）、関東地方整備局ウェブサイト「建設会社における災害時の事業継続力認定」<<http://www.ktr.mlit.go.jp/bousai/index00000044.html>>

(4) 中小企業における BCP・BCM への取組

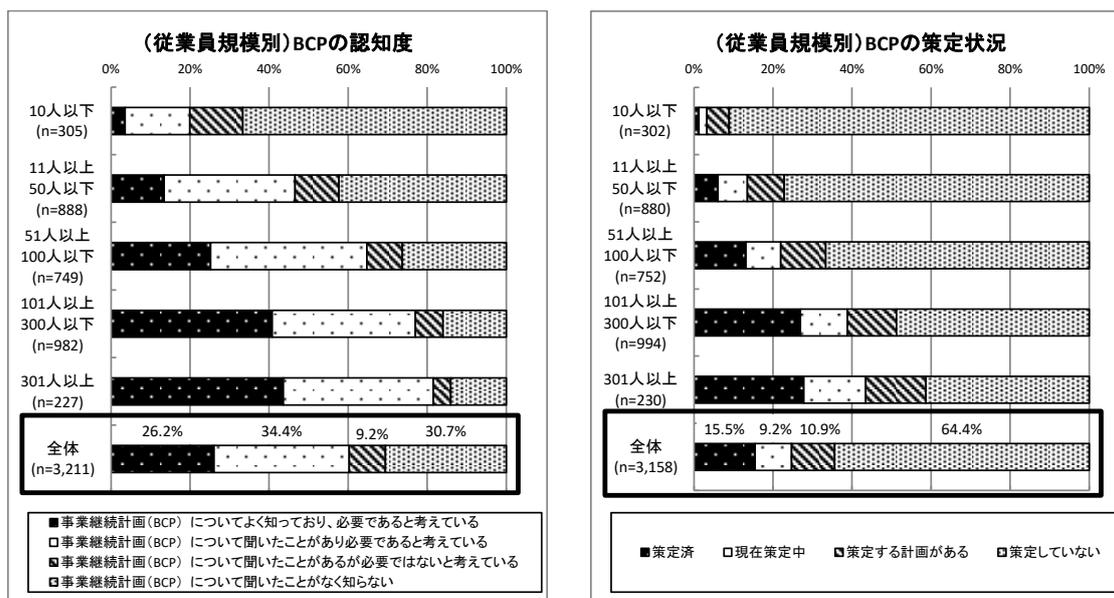
ここでは、2016年版中小企業白書等を基に、我が国中小企業における BCP の認知・策定状況、策定を行う動機と行わない理由や、BCM への取組状況を確認する。さらに、BCP・BCM に取り組んだことで発揮された効果を、リスク発生時と平常時に分けて確認する。

① BCP の認知・策定

我が国の中小企業において、BCP について「聞いたことがなく知らない」と回答した企業が 30.7% 存在している。また、BCP の認知度は、従業員規模が小さくなるほど下がっていく傾向がみられる。

BCP の策定状況については、BCP を策定していない企業が 64.4% と多くなっている。従業員規模が小さくなるほど、策定済や現在策定中である企業の割合が減少している。

図表 2-11 BCP の認知度・策定状況



出所：中小企業庁「2016年版中小企業白書」（2016年）

②BCP を策定する動機及び策定しない理由

(a) 策定する動機

BCP を策定する動機について、リスクが顕在化して実際に事業に影響が生じた経験をもつケースのほか、経営者による経営判断があったこと、顧客への供給責任を重視したことや、リスク管理に意識を払う社風があったことを挙げる企業が多い。社外からの要請等で策定する場合は、親会社やグループ会社から要請を受けたケースや、販売先からの要請を受けたケースの割合が高い。仕入先からの要請等で策定するケースは少ないため、サプライチェーンの川下から策定が進んでいると考えられる。

前述したように、小規模な企業ではそもそも BCP の認知が進んでいないため、自社の内発的な動きで BCP 策定に至る可能性は低い。サプライチェーンの川上に位置する小規模な企業の BCP 策定を促すためには、販売先等からの要請が必要となる可能性がある。

(b) 策定しない理由

BCP を策定しない理由としては、スキル・ノウハウ不足や人手不足を挙げる企業が多い。特に製造業の企業では、54.0%の企業がスキル・ノウハウ不足を指摘している。一方、自社では特に重要ではないとする判断している企業も多い。

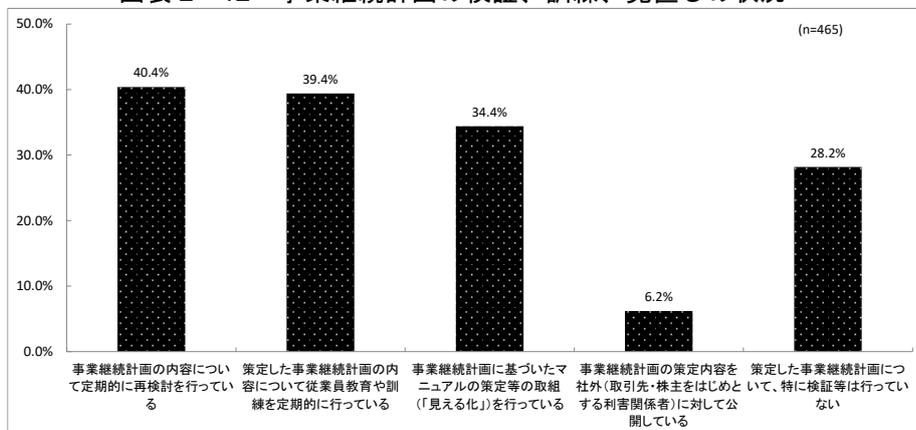
東京都が東日本大震災前の 2009 年に実施した「災害・事故・感染症等対策（BCP）に関するアンケート調査」の結果においても、BCP 策定が進まない理由として、「策定に必要な情報の不足」を挙げた企業が 5 割程度存在している。

③BCM の取組状況

BCP 策定後の検証や訓練、見直しの実施を行っていない企業は、BCP 策定企業のうち約 3 割弱程度となっている。

BCP を策定した企業の 7 割程度は BCM に取り組んでおり、BCP の定期的な再検討、従業員教育・訓練、マニュアル策定による見える化等を行っている一方、自社で策定した事業継続計画を社外に対して公開している企業は少なくなっている。

図表 2-12 事業継続計画の検証、訓練、見直しの状況



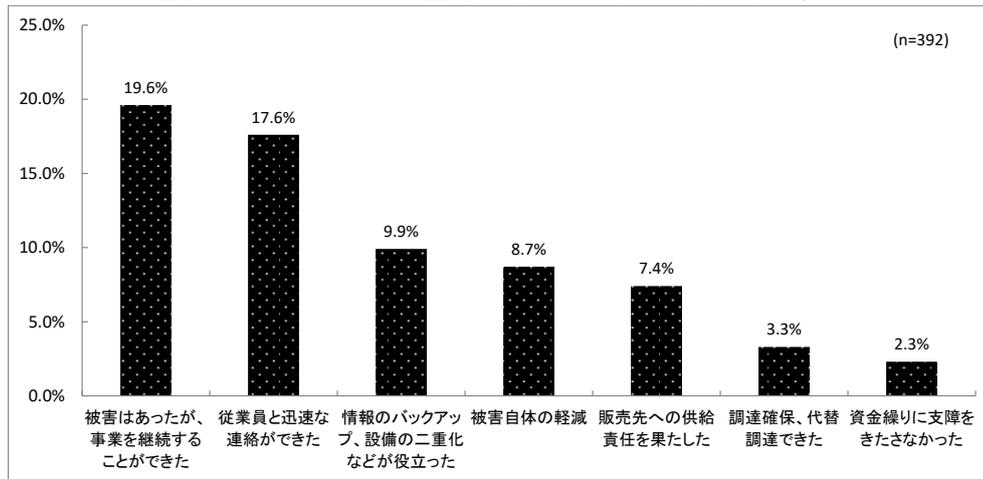
出所：みずほ総合研究所株式会社「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」（中小企業庁委託調査）2016年3月

④BCP・BCM の効果

(a) リスク発生時の効果

BCP・BCM へ取り組んでいた企業において、リスク発生によって被害はあったものの事業継続することができた企業や、非常時に従業員と迅速な連絡ができた企業が多い。BCP・BCM への取組は、被害自体を避けることはできなくても、その後の従業員との連絡の早期化や事業継続に効果を発揮すると考えられる。

図表 2-13 リスク発生時における BCP・BCM の効果



出所：中小企業庁「2016年版中小企業白書」（2016年）

BCP・BCM がリスクの顕在化に伴う被害を抑制した事例を、熊本地震を例に紹介する。

図表 2-14 リスク発生時に BCP・BCM の効果が発揮された事例

企業名	BCP・BCM の効果
東京応化工業株式会社 (神奈川県)	<ul style="list-style-type: none"> 阿蘇市内に工場をもつ化学メーカー。熊本地震では、危険物製造所である工場は頑丈で被害は軽微だったものの、停電への対処に迫られた。化学工場であり一度電源を喪失してしまうと再稼働するのに時間を要する。 本震が発生した 16 日に各部門の本部長から構成される危機管理事務局を立ち上げ、工場が必要となる電力量を計算し、発電機車を現地に送った。同社の相模事業所から送ったほか、調達部門経由で九州地域の協力会社から借り受け、九州電力が送電網を復旧させるより前に生産再開を実現した。 同社は東日本大震災後の計画停電の影響を受けた経験から、BCP のなかに迅速な給電復旧を重視していた。協力企業のなかで緊急電力をもっている先を平時から確認していたことが功を奏したといえる。
富士フィルム九州株式会社 (熊本県)	<ul style="list-style-type: none"> 富士フィルムの完全子会社で、液晶パネルに使う保護フィルムを製造する企業。 東日本大震災を受けて、耐震構造の防災倉庫の設置等の災害対策を強化した。 熊本地震では本震発生後、工場にいた従業員が BCP に沿って倉庫内に災害対策本部を設置し、臨時の拠点とした。また、従業員の安否や周辺の交通状況の調査などを実施し、本社に情報を伝えた。本震から 1 週間後に試運転を始め、2016 年 4 月末には一部ラインの生産が再開し、5 月 22 日に全ラインを稼働することができた。

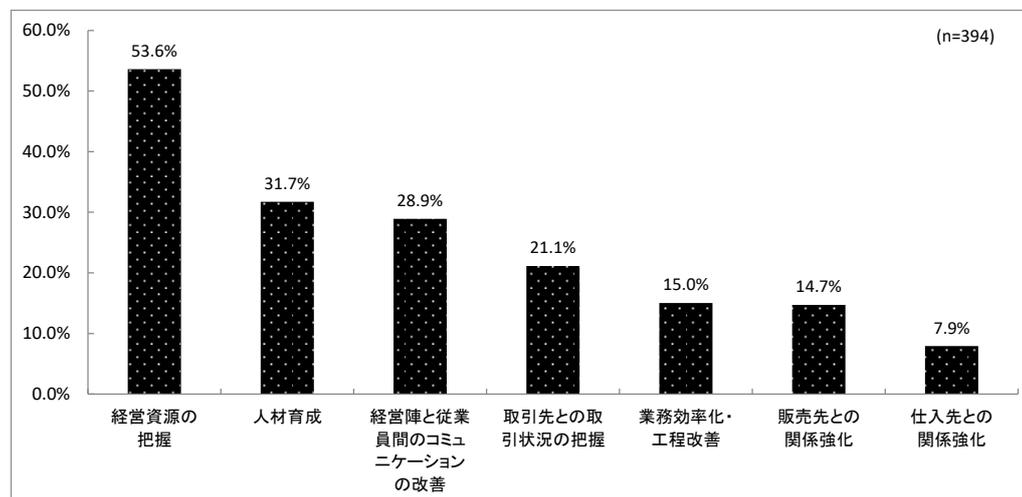
企業名	BCP・BCMの効果
ルネサスエレクトロニクス株式会社（東京都）	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体に関する研究、開発、設計、製造、販売サービスを行う企業。熊本市内に自動車用マイコン製造拠点をもつ。 ・東日本大震災では、茨城県ひたちなか市の工場が完全復旧まで半年を要し、供給先の企業活動に影響を及ぼしたほか、失注等につながり、業績に大きな影響を受けたことから、BCPを策定し、自然災害による被害軽減の取組を行っていた。 ・熊本地震では、2016年4月14日の前震の後、緊急対策本部を立ち上げ、状況把握をしたところ、工程内で使用する治具の修復が復旧のうえで要となることが明らかとなった。備蓄や他工場からの持ち込みで修復が可能な体制を整え、余震が落ち着いた段階で修復を行い、4月22日に一部生産再開、5月22日に完全復旧を行うことができた。同社では、サプライチェーン上の企業への復旧支援も行った。 ・これらの復旧の過程で8回にわたってプレスリリースを出し、生産再開の見込みについて周知を行った。

出所：毎日新聞 2016年5月31日、日本経済新聞 2016年6月27日、熊本日日新聞 2016年9月9日、EE Times Japan 「ルネサス、5年前の教訓生かした震災対策「成果出た」」<<http://eetimes.jp/ee/articles/1605/13/news035.html>>、各社ウェブサイト
(備考) 中小企業の事例に限定していない。

(b) 平時の効果

BCP・BCMを実践している企業の半数以上が、BCP・BCMへの取組が平時において経営資源の把握につながったことを指摘している。このほか、人材育成の効果があつたことや社内コミュニケーションの改善につながったことも指摘されており、BCP・BCMを通じた効果は、必ずしもリスクが顕在化したときにのみに発揮されるわけではないと考えられる。

図表 2-15 平常時における BCP・BCM の効果



出所：中小企業庁「2016年版中小企業白書」（2016年）

次に、BCP・BCMによる効果が平常時において表れた事例を紹介する。

図表 2-16 平常時に BCP・BCM の効果が発揮された事例

企業名	BCP・BCM の効果
大成ファインケミカル株式会社（千葉県）	<ul style="list-style-type: none"> ・千葉県旭市に所在する工場において、耐震ラックを導入したことが、東日本大震災の際に従業員の安全につながったという経験をもっている。 ・同社は、その後 BCP の見直しを行い、社内のサーバーによる情報管理体制を改め、外部データセンターを活用することになった。これは、リスクが顕在化した際の安全性の向上のみならず、平時の情報システムの運用コストの削減にもつながった。BCP に基づいて設備投資を行ったことにより、平時にも効果が発揮された事例である。
桐栄工業株式会社（神奈川県）	<ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県伊勢原市で精密プレス加工やコネクター加工を行う企業。 ・同社では、事業継続に取り組んでいることが、後継者候補に入社してもらおうえでのアピールになるのではないかと考えた。そして、事業継続の国際規格である ISO22301 を取得している企業が少ないことや、一般社団法人日本金属プレス工業協会を通じて経済産業省から補助を受けられることを知り、事業継続に取り組んだ。その後、後継者候補に対して、事業継続マネジメントシステムに取り組んでいることを含めて事業承継の打診をしたところ、引き受けるとの返事をもたらすことができ、入社してもらうことができた。 ・このほか、ISO 認証を取得していることが評価されて新規受注が決まるなどの効果もあった。

出所：日刊工業新聞 2012 年 3 月 21 日、中小企業庁「2016 年版中小企業白書」（2016 年）

第3章 中小企業における事業継続への取組状況の調査

第2章では、BCP・BCMの概要や連携について説明したうえで、中小企業におけるBCP・BCMへの取組について既存の調査研究から確認した。本章では、本調査研究で行ったアンケートから中小企業におけるリスクへの備えやBCPの取組状況を分析し、さらに個別企業へのインタビュー結果から事業継続に向けた具体的な取組内容を確認する。

1. アンケート調査

(1) アンケート実施要領

「中小企業の事業継続の取組に関する調査」の実施要領は下表のとおりである。

図表 3-1 アンケート実施要領

項目	内容
調査対象	企業 2,500 社 ※(株)東京商工リサーチの企業情報データベースより無作為に抽出。 ただし、製造業と非製造業の比率を 1:1 として割付。
調査方法	郵送配布・郵送回収
調査地域	全国
調査期間	2017 年 6 月 1 日～2017 年 7 月 27 日
有効回収数	251 件 (10.0%)

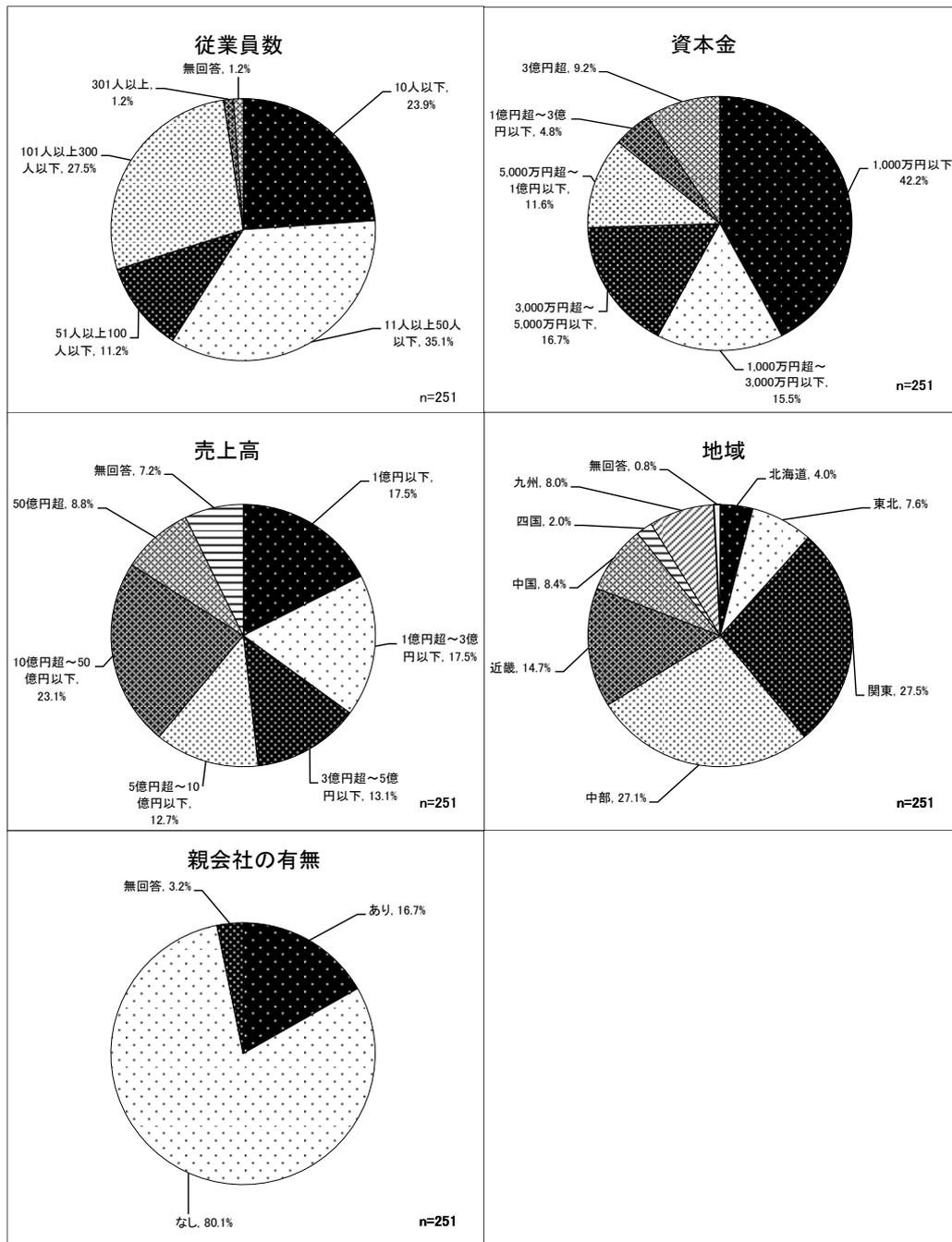
(2) アンケート集計結果

ここでは、設問ごとに回答企業全体での単純集計を行うとともに、従業員規模等でクロス集計を行い、事業継続に関する取組の状況を確認した。

① 回答企業の属性

回答企業の主な属性は以下のとおりである。

図表 3-2 属性



回答企業における業種の構成は以下のとおりである。

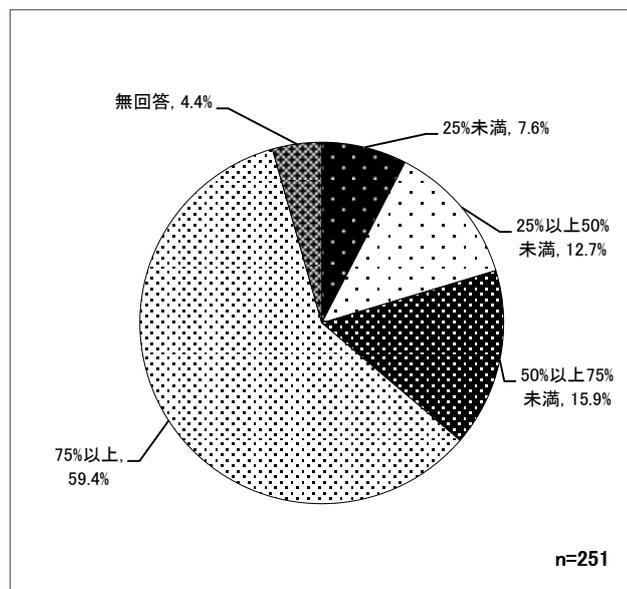
図表 3-3 業種

業種	企業数	割合 (%)
製造業	129	51.4
建設業	30	12.0
運輸業	17	6.8
サービス業（他に分類されないもの）	14	5.6
卸売業	12	4.8
小売業	12	4.8
専門・技術サービス業	8	3.2
医療、福祉	6	2.4
情報通信業	4	1.6
飲食サービス業	4	1.6
不動産業、物品賃貸業	3	1.2
宿泊業	3	1.2
生活関連サービス業、娯楽業	3	1.2
電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.8
金融業、保険業	1	0.4
教育、学習支援業	1	0.4
その他	2	0.8
合計	251	100.0

中核事業分野が売上高に占める割合を尋ねたところ、「75%以上」と回答した企業の割合が59.4%と最も高く、次いで「50%以上75%未満」(15.9%)、「25%以上50%未満」(12.7%)、「25%未満」(7.6%)の順になっている。

4分の3以上の企業において、中核事業分野が売上高の半数以上を占めており、事業継続のためには、中核事業における売上高の維持が重要になると考えられる。

図表 3-4 中核事業分野が売上高に占める割合



中核事業におけるサプライチェーンのなかでの位置付けをみると、「下請受注はない、該当しない」と回答した企業の割合が40.2%と最も高く、次いで「一次下請」の企業の割合が34.7%となっている。

従業員規模別にみると、「下請受注はない、該当しない」企業の割合は、従業員数「10人以下」の企業で51.7%と高い一方、「一次下請」企業の割合は従業員規模が大きいほど高く、従業員数「101人以上300人以下」の企業で46.4%となっている。また、「二次下請」企業の割合は、従業員数「51人以上100人以下」の企業で25.0%と比較的高い。

従業員規模の大きい企業がサプライチェーンの川下に位置していると考えられる。

図表3-5 中核事業におけるサプライチェーンのなかでの位置付け（従業員規模別）

	一次下請	二次下請	三次下請 以降	下請受注 はない、 該当しない	全体像を 把握して いない	無回答	合計
10人以下	13	8	3	31	1	4	60
	21.7%	13.3%	5.0%	51.7%	1.7%	6.7%	100.0%
11人以上50人以下	30	13	3	32	4	6	88
	34.1%	14.8%	3.4%	36.4%	4.5%	6.8%	100.0%
51人以上100人以下	10	7	0	9	1	1	28
	35.7%	25.0%	0.0%	32.1%	3.6%	3.6%	100.0%
101人以上300人以下	32	4	1	25	4	3	69
	46.4%	5.8%	1.4%	36.2%	5.8%	4.3%	100.0%
301人以上	0	0	0	3	0	0	3
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
無回答	2	0	0	1	0	0	3
	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%
合計	87	32	7	101	10	14	251
	34.7%	12.7%	2.8%	40.2%	4.0%	5.6%	100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

②リスクへの備え

リスク管理に関する体制について尋ねたところ、「経営者が担当している」企業の割合が40.6%と最も高く、次いで「担当部署なし」が30.3%、「リスク管理は総務・企画部門等が兼務している」が25.5%となっている。また、「リスク管理を担当する専門部署がある」企業の割合は、2.0%と非常に低い。

従業員規模別でみると、従業員数「10人以下」の企業では「担当部署なし」が61.7%と高く、従業員数「11人以上50人以下」の企業では「経営者が担当している」が63.6%と高い。さらに、従業員数「51人以上100人以下」の企業と「101人以上300人以下」の企業では、「リスク管理は総務・企画部門等が兼務している」が、それぞれ42.9%、53.6%と比較的高い。

従業員規模の大きな企業ほど、社内のリスク管理体制が整っていると思われる。

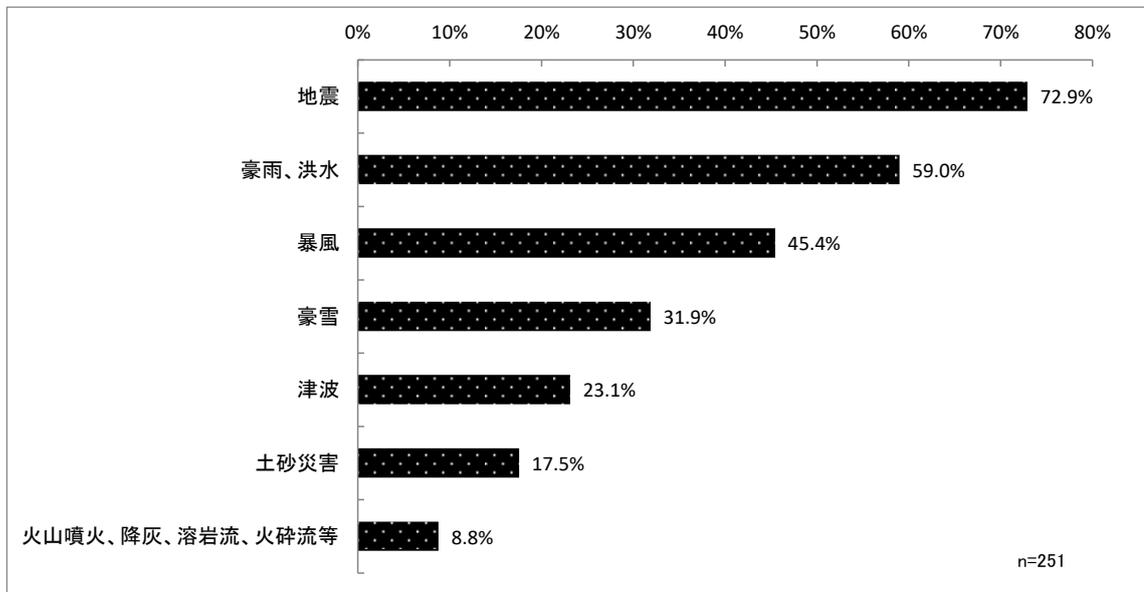
図表 3-6 リスク管理体制（従業員規模別）

	リスク管理を担当する専門部署がある	リスク管理は総務・企画部門等が兼務している	経営者が担当している	担当部署なし	無回答	合計
10人以下	0	2	21	37	0	60
	0.0%	3.3%	35.0%	61.7%	0.0%	100.0%
11人以上50人以下	1	9	56	21	1	88
	1.1%	10.2%	63.6%	23.9%	1.1%	100.0%
51人以上100人以下	0	12	11	5	0	28
	0.0%	42.9%	39.3%	17.9%	0.0%	100.0%
101人以上300人以下	4	37	13	13	2	69
	5.8%	53.6%	18.8%	18.8%	2.9%	100.0%
301人以上	0	3	0	0	0	3
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
無回答	0	1	1	0	1	3
	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	100.0%
合計	5	64	102	76	4	251
	2.0%	25.5%	40.6%	30.3%	1.6%	100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

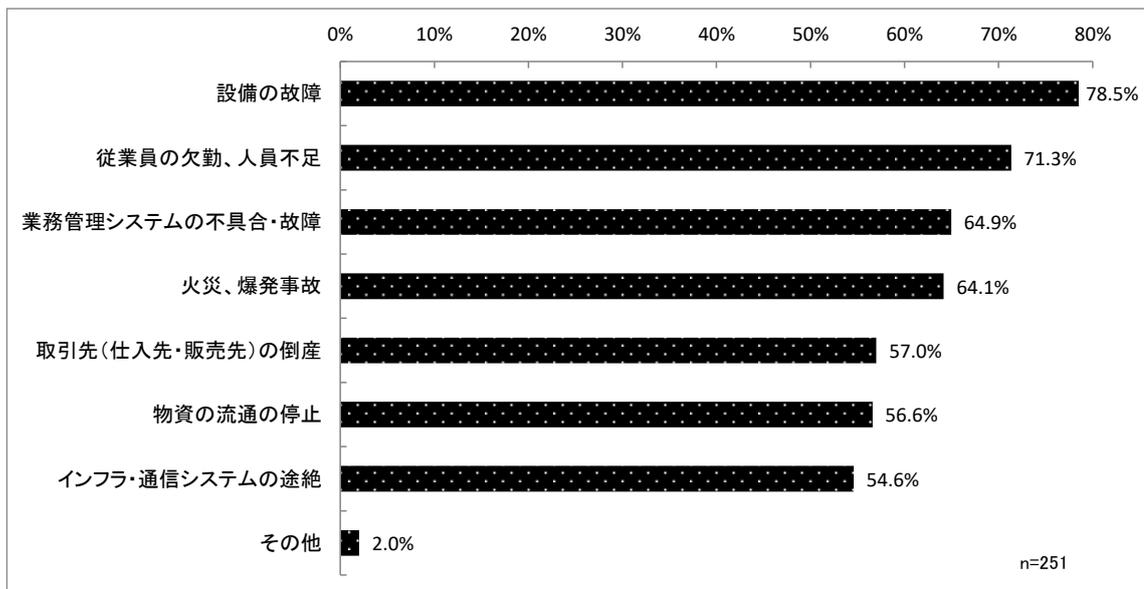
事業の継続を困難にすると想定しているリスクについて尋ねたところ、自然災害では「地震」と回答した企業の割合が72.9%と最も高く、次いで「豪雨、洪水」が59.0%となっている。二次災害では、「設備の故障」と回答した企業の割合が78.5%と最も高く、次いで「従業員の欠勤、人員不足」が71.3%となっている。

図表 3-7 想定しているリスク（自然災害）



(注) 複数回答。

図表 3-8 想定しているリスク（二次災害）



(注) 複数回答。

想定しているリスクについて従業員規模別で見ると、ほとんどのリスクについて、従業員数 51 人以上の企業の方が、従業員数 50 人以下の企業よりも、想定している割合が高くなっている。また、従業員数 51 人以上の企業のなかでも、「豪雪」以外のリスクについて、「101 人以上 300 人以下」の企業の方が、「51 人以上 100 人以下」の企業よりも、想定している割合が高い。

従業員規模の大きな企業ほど、事業継続に影響する様々なリスクを想定していると考えられる。

図表 3-9 想定しているリスク（従業員規模別）

自然災害									
	地震	津波	豪雨、洪水	豪雪	暴風	土砂災害	火山噴火、降灰、溶岩流、火砕流等	合計	
10人以下	33	10	28	18	21	7	1	60	
	55.0%	16.7%	46.7%	30.0%	35.0%	11.7%	1.7%	100.0%	
11人以上50人以下	59	11	45	25	39	11	6	88	
	67.0%	12.5%	51.1%	28.4%	44.3%	12.5%	6.8%	100.0%	
51人以上100人以下	24	8	16	12	13	6	4	28	
	85.7%	28.6%	57.1%	42.9%	46.4%	21.4%	14.3%	100.0%	
101人以上300人以下	62	25	55	23	38	18	10	69	
	89.9%	36.2%	79.7%	33.3%	55.1%	26.1%	14.5%	100.0%	
301人以上	3	2	2	1	1	0	0	3	
	100.0%	66.7%	66.7%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	
無回答	2	2	2	1	2	2	1	3	
	66.7%	66.7%	66.7%	33.3%	66.7%	66.7%	33.3%	100.0%	
合計	183	58	148	80	114	44	22	251	
	72.9%	23.1%	59.0%	31.9%	45.4%	17.5%	8.8%	100.0%	
二次災害									
	火災、爆発事故	設備の故障	従業員の欠勤、人員不足	業務管理システムの不具合・故障	物資の流通の停止	取引先の倒産	インフラ・通信システムの途絶	その他	合計
10人以下	34	41	39	30	30	29	25	1	60
	56.7%	68.3%	65.0%	50.0%	50.0%	48.3%	41.7%	1.7%	100.0%
11人以上50人以下	49	66	61	59	47	50	43	1	88
	55.7%	75.0%	69.3%	67.0%	53.4%	56.8%	48.9%	1.1%	100.0%
51人以上100人以下	20	24	21	18	16	15	18	1	28
	71.4%	85.7%	75.0%	64.3%	57.1%	53.6%	64.3%	3.6%	100.0%
101人以上300人以下	55	60	54	50	44	46	46	2	69
	79.7%	87.0%	78.3%	72.5%	63.8%	66.7%	66.7%	2.9%	100.0%
301人以上	2	3	3	3	3	1	3	0	3
	66.7%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	33.3%	100.0%	0.0%	100.0%
無回答	1	3	1	3	2	2	2	0	3
	33.3%	100.0%	33.3%	100.0%	66.7%	66.7%	66.7%	0.0%	100.0%
合計	161	197	179	163	142	143	137	5	251
	64.1%	78.5%	71.3%	64.9%	56.6%	57.0%	54.6%	2.0%	100.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

想定しているリスクを製造業・非製造業別にみると、自然災害については、「地震」を想定している企業の割合が製造業において非製造業よりも高いものの、その他のリスク想定は製造業・非製造業の企業の間であまり差が見られない。一方、二次災害については、製造業の企業の方が想定している割合が高い。

製造業の企業の方が、主に自然災害発生後の二次災害をしっかりと想定していると考えられる。

図表 3-10 想定しているリスク（業種別）

自然災害									
	地震	津波	豪雨、洪水	豪雪	暴風	土砂災害	火山噴火、降灰、溶岩流、火砕流等	合計	
製造業	100 77.5%	27 20.9%	79 61.2%	41 31.8%	58 45.0%	20 15.5%	13 10.1%	129 100.0%	
非製造業	83 68.0%	31 25.4%	69 56.6%	39 32.0%	56 45.9%	24 19.7%	9 7.4%	122 100.0%	
合計	183 72.9%	58 23.1%	148 59.0%	80 31.9%	114 45.4%	44 17.5%	22 8.8%	251 100.0%	
二次災害									
	火災、爆発事故	設備の故障	従業員の欠勤、人員不足	業務管理システムの不具合・故障	物資の流通の停止	取引先の倒産	インフラ・通信システムの途絶	その他	合計
製造業	97 75.2%	116 89.9%	103 79.8%	93 72.1%	90 69.8%	88 68.2%	81 62.8%	3 2.3%	129 100.0%
非製造業	64 52.5%	81 66.4%	76 62.3%	70 57.4%	52 42.6%	55 45.1%	56 45.9%	2 1.6%	122 100.0%
合計	161 64.1%	197 78.5%	179 71.3%	163 64.9%	142 56.6%	143 57.0%	137 54.6%	5 2.0%	251 100.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

さらに、想定しているリスクをサプライチェーンのなかでの位置付け別にみると、自然災害のうち、「地震」、「豪雨、洪水」及び「暴風」については、「一次下請」の企業において回答割合が高く、「豪雪」については、「一次下請」企業と「下請受注はない、該当しない」企業の回答割合が高い。

全ての二次災害について、「一次下請」企業において想定している割合が高い。このほか、「火災、爆発事故」及び「取引先（仕入先・販売先）の倒産」については「二次下請」企業において、「設備の故障」及び「従業員の欠勤、人員不足」については「三次下請以降」の企業において、それぞれ想定している企業の割合が高い。なお、「全体像を把握していない」企業の回答割合が、主に二次災害に関して高くなっている。

回答企業数の多かった「一次下請」企業と「下請受注はない、該当しない」企業を比較すると、自然災害・二次災害の全てのリスクについて、「一次下請」企業の方が「下請受注はない、該当しない」企業よりも、想定している割合が高い。

ほとんどのリスクについて、一次下請企業の方が、二次以降の下請企業や下請受注を行っていない企業よりも、しっかりと想定していると考えられる。

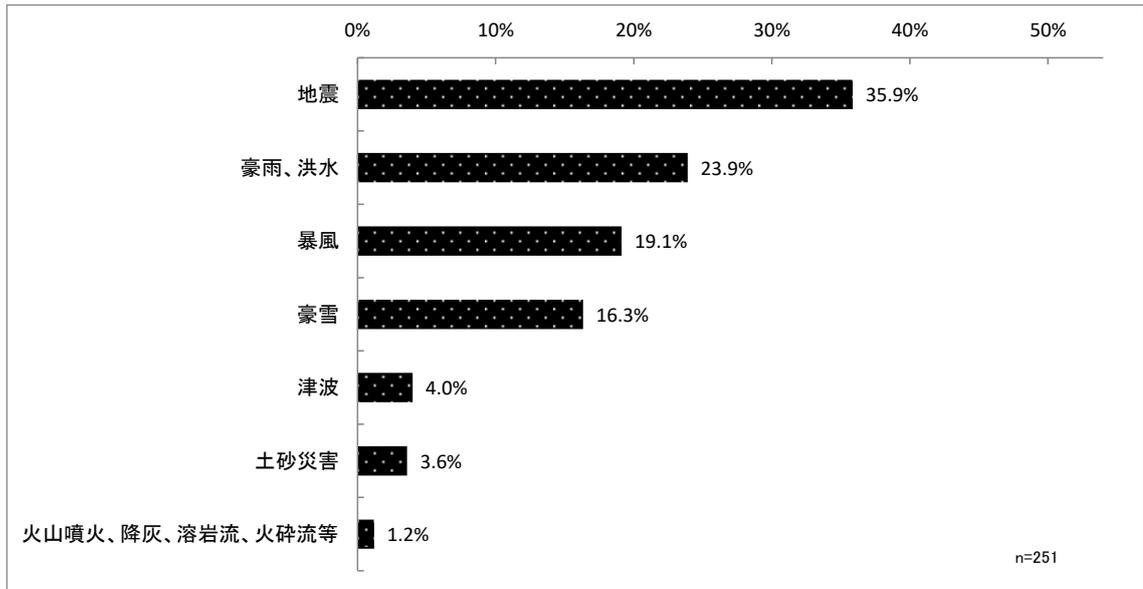
図表 3-11 想定しているリスク（サプライチェーンのなかでの位置付け別）

自然災害									
	地震	津波	豪雨、洪水	豪雪	暴風	土砂災害	火山噴火、降灰、溶岩流、火砕流等	合計	
一次下請	69 79.3%	23 26.4%	63 72.4%	33 37.9%	47 54.0%	18 20.7%	12 13.8%	87 100.0%	
二次下請	23 71.9%	5 15.6%	12 37.5%	6 18.8%	13 40.6%	3 9.4%	0 0.0%	32 100.0%	
三次下請以降	5 71.4%	1 14.3%	1 14.3%	1 14.3%	1 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	7 100.0%	
下請受注はない、該当しない	71 70.3%	21 20.8%	59 58.4%	35 34.7%	41 40.6%	16 15.8%	6 5.9%	101 100.0%	
全体像を把握していない	7 70.0%	5 50.0%	6 60.0%	2 20.0%	6 60.0%	1 10.0%	3 30.0%	10 100.0%	
無回答	8 57.1%	3 21.4%	7 50.0%	3 21.4%	6 42.9%	6 42.9%	1 7.1%	14 100.0%	
合計	183 72.9%	58 23.1%	148 59.0%	80 31.9%	114 45.4%	44 17.5%	22 8.8%	251 100.0%	
二次災害									
	火災、爆発事故	設備の故障	従業員の欠勤、人員不足	業務管理システムの不具合・故障	物資の流通の停止	取引先の倒産	インフラ・通信システムの途絶	その他	合計
一次下請	62 71.3%	76 87.4%	71 81.6%	63 72.4%	56 64.4%	59 67.8%	56 64.4%	1 1.1%	87 100.0%
二次下請	22 68.8%	24 75.0%	21 65.6%	20 62.5%	18 56.3%	20 62.5%	16 50.0%	1 3.1%	32 100.0%
三次下請以降	4 57.1%	6 85.7%	6 85.7%	4 57.1%	4 57.1%	2 28.6%	3 42.9%	0 0.0%	7 100.0%
下請受注はない、該当しない	62 61.4%	74 73.3%	67 66.3%	64 63.4%	54 53.5%	50 49.5%	52 51.5%	3 3.0%	101 100.0%
全体像を把握していない	6 60.0%	9 90.0%	7 70.0%	7 70.0%	7 70.0%	8 80.0%	6 60.0%	0 0.0%	10 100.0%
無回答	5 35.7%	8 57.1%	7 50.0%	5 35.7%	3 21.4%	4 28.6%	4 28.6%	0 0.0%	14 100.0%
合計	161 64.1%	197 78.5%	179 71.3%	163 64.9%	142 56.6%	143 57.0%	137 54.6%	5 2.0%	251 100.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

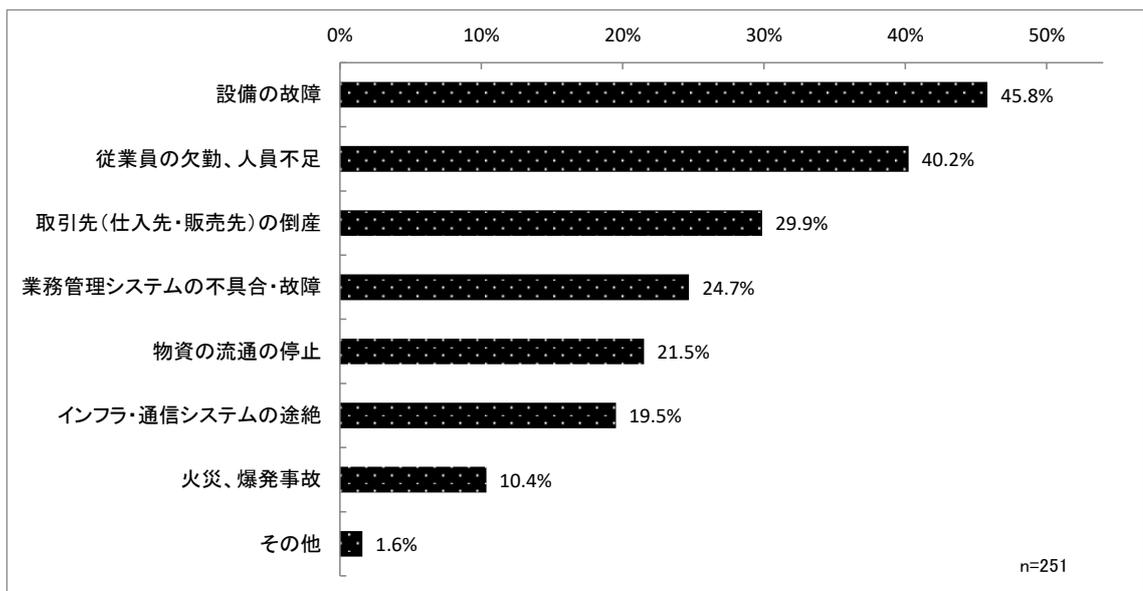
実際に発生したリスクを尋ねたところ、自然災害については、「地震」と回答した企業の割合が35.9%と最も高く、次いで「豪雨、洪水」が23.9%となっている。二次災害については、「設備の故障」と回答した企業の割合が45.8%と最も高く、次いで「従業員の欠勤、人員不足」が40.2%となっている。想定するリスクと発生したリスクで、上位に挙げられる災害のずれは小さく、適切にリスクを想定できている可能性がある。

図表 3-12 発生したリスク（自然災害）



(注) 複数回答。

図表 3-13 発生したリスク（二次災害）



(注) 複数回答。

実際に発生したリスクについて従業員規模別にみると、従業員数「51人以上100人以下」の企業において、自然災害では「地震」(50.0%)や「豪雪」(32.1%)を、二次災害では「設備の故障」(60.7%)、「従業員の欠勤、人員不足」(50.0%)、「業務管理システムの不具合・故障」(42.9%)や「インフラ・通信システムの途絶」(39.3%)を挙げる企業の割合が比較的高くなっている。また、従業員数「11人以上50人以下」の企業では、「取引先の倒産」(35.2%)を、「101人以上300人以下」では、「暴風」(27.5%)に加えて、「取引先の倒産」(33.3%)及び「物資の物流停止」(31.9%)を挙げる企業の割合が高い。

図表3-9でみたように、従業員規模の大きな企業ほどしっかりとリスクを想定していたが、実際にリスクが発生した企業の割合は、従業員数が51人から100人程度の企業において高くなっている。特に中規模の中小企業において、よりしっかりとリスクを想定する余地がある可能性がある。

図表3-14 発生したリスク（従業員規模別）

自然災害									
	地震	津波	豪雨、洪水	豪雪	暴風	土砂災害	火山噴火、降灰、溶岩流、火砕流等	合計	
10人以下	19	3	7	8	7	0	0	60	
	31.7%	5.0%	11.7%	13.3%	11.7%	0.0%	0.0%	100.0%	
11人以上50人以下	26	0	22	11	16	4	0	88	
	29.5%	0.0%	25.0%	12.5%	18.2%	4.5%	0.0%	100.0%	
51人以上100人以下	14	1	8	9	5	2	1	28	
	50.0%	3.6%	28.6%	32.1%	17.9%	7.1%	3.6%	100.0%	
101人以上300人以下	30	5	22	13	19	3	2	69	
	43.5%	7.2%	31.9%	18.8%	27.5%	4.3%	2.9%	100.0%	
301人以上	1	0	1	0	0	0	0	3	
	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
無回答	0	1	0	0	1	0	0	3	
	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	
合計	90	10	60	41	48	9	3	251	
	35.9%	4.0%	23.9%	16.3%	19.1%	3.6%	1.2%	100.0%	
二次災害									
	火災、爆発事故	設備の故障	従業員の欠勤、人員不足	業務管理システムの不具合・故障	物資の流通の停止	取引先の倒産	インフラ・通信システムの途絶	その他	合計
10人以下	10	23	19	9	10	15	7	1	60
	16.7%	38.3%	31.7%	15.0%	16.7%	25.0%	11.7%	1.7%	100.0%
11人以上50人以下	5	38	38	20	16	31	14	1	88
	5.7%	43.2%	43.2%	22.7%	18.2%	35.2%	15.9%	1.1%	100.0%
51人以上100人以下	4	17	14	12	5	5	11	0	28
	14.3%	60.7%	50.0%	42.9%	17.9%	17.9%	39.3%	0.0%	100.0%
101人以上300人以下	7	34	28	18	22	23	16	2	69
	10.1%	49.3%	40.6%	26.1%	31.9%	33.3%	23.2%	2.9%	100.0%
301人以上	0	2	2	2	1	1	1	0	3
	0.0%	66.7%	66.7%	66.7%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
無回答	0	1	0	1	0	0	0	0	3
	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
合計	26	115	101	62	54	75	49	4	251
	10.4%	45.8%	40.2%	24.7%	21.5%	29.9%	19.5%	1.6%	100.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

発生した自然災害について地域別にみると、東北地方及び関東地方の企業において、「地震」の回答割合が、それぞれ 63.2%、52.2%と高く、「津波」についても、回答企業数は少ないものの、東北地方及び関東地方の企業で高くなっている。地震や津波を経験した企業が関東・東北地方に多く見られ、東日本大震災の影響によるものであると考えられる。

このほか、「豪雪」は北海道や東北の企業で、「豪雨、洪水」や「暴風」は九州地方の企業で回答割合が高く、各地域の気候等の特徴を表している可能性がある。

なお、二次災害については、北海道の企業における「従業員の欠勤、人員不足」の回答割合が高い。

図表 3-15 発生したリスク（地域別）

自然災害									
	地震	津波	豪雨、洪水	豪雪	暴風	土砂災害	火山噴火、降灰、溶岩流、火砕流等	合計	
北海道	3	1	2	5	3		1	0	10
	30.0%	10.0%	20.0%	50.0%	30.0%		10.0%	0.0%	100.0%
東北	12	3	6	7	0		0	0	19
	63.2%	15.8%	31.6%	36.8%	0.0%		0.0%	0.0%	100.0%
関東	36	4	14	7	9		2	1	69
	52.2%	5.8%	20.3%	10.1%	13.0%		2.9%	1.4%	100.0%
中部	17	1	14	15	12		0	1	68
	25.0%	1.5%	20.6%	22.1%	17.6%		0.0%	1.5%	100.0%
近畿	13	1	10	2	9		0	0	37
	35.1%	2.7%	27.0%	5.4%	24.3%		0.0%	0.0%	100.0%
中国	1	0	5	3	6		2	0	21
	4.8%	0.0%	23.8%	14.3%	28.6%		9.5%	0.0%	100.0%
四国	0	0	0	0	0		1	0	5
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		20.0%	0.0%	100.0%
九州	7	0	8	2	9		3	1	20
	35.0%	0.0%	40.0%	10.0%	45.0%		15.0%	5.0%	100.0%
無回答	1	0	1	0	0		0	0	2
	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	100.0%
合計	90	10	60	41	48		9	3	251
	35.9%	4.0%	23.9%	16.3%	19.1%		3.6%	1.2%	100.0%
二次災害									
	火災、爆発事故	設備の故障	従業員の欠勤、人員不足	業務管理システムの不具合・故障	物資の流通の停止	取引先の倒産	インフラ・通信システムの途絶	その他	合計
北海道	4	6	7	3	2	5	4	0	10
	40.0%	60.0%	70.0%	30.0%	20.0%	50.0%	40.0%	0.0%	100.0%
東北	3	9	8	4	8	6	8	0	19
	15.8%	47.4%	42.1%	21.1%	42.1%	31.6%	42.1%	0.0%	100.0%
関東	5	31	26	15	17	25	17	4	69
	7.2%	44.9%	37.7%	21.7%	24.6%	36.2%	24.6%	5.8%	100.0%
中部	6	34	26	15	11	18	4	0	68
	8.8%	50.0%	38.2%	22.1%	16.2%	26.5%	5.9%	0.0%	100.0%
近畿	6	16	15	10	6	9	7	0	37
	16.2%	43.2%	40.5%	27.0%	16.2%	24.3%	18.9%	0.0%	100.0%
中国	1	6	7	5	2	4	2	0	21
	4.8%	28.6%	33.3%	23.8%	9.5%	19.0%	9.5%	0.0%	100.0%
四国	0	1	2	2	2	1	1	0	5
	0.0%	20.0%	40.0%	40.0%	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	100.0%
九州	1	11	9	8	6	7	6	0	20
	5.0%	55.0%	45.0%	40.0%	30.0%	35.0%	30.0%	0.0%	100.0%
無回答	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
合計	26	115	101	62	54	75	49	4	251
	10.4%	45.8%	40.2%	24.7%	21.5%	29.9%	19.5%	1.6%	100.0%

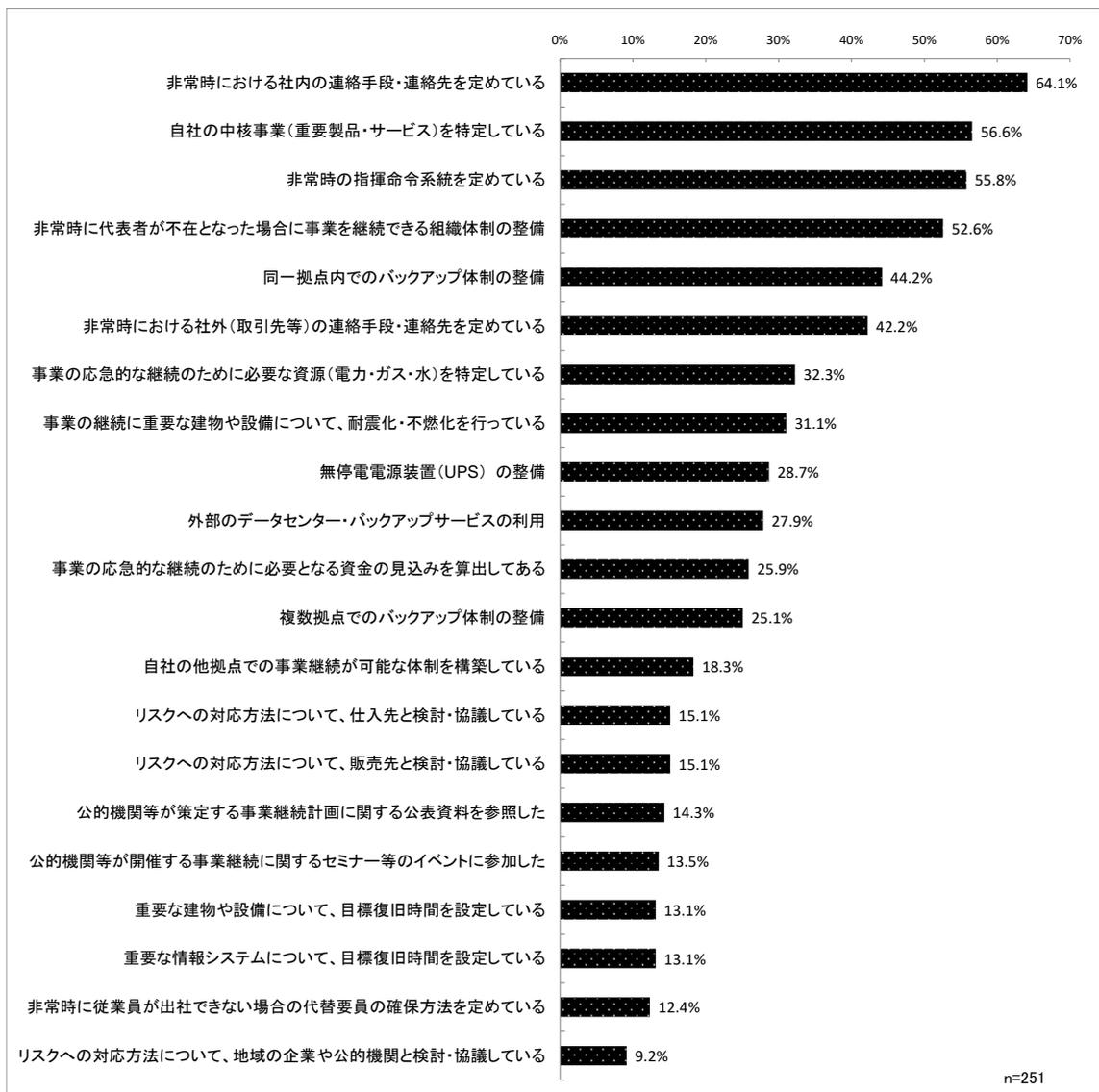
(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

想定するリスクへの備えについて尋ねたところ、「非常時における社内の連絡手段・連絡先を定めている」企業の割合が 64.1%と最も高く、次いで、「自社の中核事業（重要製品・サービス）を特定している」が 56.6%、「非常時の指揮命令系統を定めている」が 55.8%となっている。

一方、目標復旧時間の設定、非常時の代替要員の確保、リスクへの対応に関する対外連携といった取組を実施している企業の割合は低い。

負担が小さくすぐに取り掛かれる項目については多くの企業が実施している一方で、実現に向けて労力や資金を要する項目を実施している企業は少ない可能性がある。

図表 3-16 想定するリスクへの備え



(注) 複数回答。

想定するリスクへの備えについて従業員規模別でみると、ほとんどの備えについて、従業員規模の大きな企業ほど実施している割合が高い。

図表3-9の結果と合わせると、従業員規模の大きな企業では、しっかりとリスクを想定したうえで、そのリスクに対する備えも実施している可能性が高い。

図表3-17 想定するリスクへの備え（従業員規模別）

	自社の中核事業（重要製品・サービス）を特定している	事業の応急的な継続のために必要な資源（電力・ガス・水）を特定している	事業の継続に重要な建物や設備について、耐震化・不燃化を行っている	重要な建物や設備について、目標復旧時間を設定している	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）無停電電源装置（UPS）の整備	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）同一拠点内でのバックアップ体制の整備	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）複数拠点でのバックアップ体制の整備	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）外部のデータセンター・バックアップサービスの利用	重要な情報システムについて、目標復旧時間を設定している	自社の他拠点での事業継続が可能な体制を構築している	非常時における社内の連絡手段・連絡先を定めている
10人以下	27 45.0%	12 20.0%	12 20.0%	3 5.0%	8 13.3%	16 26.7%	4 6.7%	8 13.3%	3 5.0%	6 10.0%	20 33.3%
11人以上50人以下	44 50.0%	26 29.5%	24 27.3%	6 6.8%	20 22.7%	39 44.3%	15 17.0%	20 22.7%	10 11.4%	11 12.5%	53 60.2%
51人以上100人以下	17 60.7%	10 35.7%	8 28.6%	7 25.0%	10 35.7%	11 39.3%	8 28.6%	10 35.7%	4 14.3%	8 28.6%	23 82.1%
101人以上300人以下	49 71.0%	32 46.4%	33 47.8%	15 21.7%	32 46.4%	42 60.9%	33 47.8%	29 42.0%	16 23.2%	20 29.0%	59 85.5%
301人以上	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	2 66.7%	2 66.7%	0 0.0%	1 33.3%	3 100.0%
無回答	3 100.0%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	2 66.7%	2 66.7%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
合計	142 56.6%	81 32.3%	78 31.1%	33 13.1%	72 28.7%	111 44.2%	63 25.1%	70 27.9%	33 13.1%	46 18.3%	161 64.1%
	非常時における社外（取引先等）の連絡手段・連絡先を定めている	非常時の指揮命令システムを定めている	非常時に従業員が出社できない場合の代替要員の確保方法を定めている	非常時に代表者が不在となった場合に事業を継続できる組織体制を整備している	事業の応急的な継続のために必要となる資金の見込みを算出している	想定されるリスクへの対応方法について、仕入先と検討・協議している	想定されるリスクへの対応方法について、販売先と検討・協議している	想定されるリスクへの対応方法について、地域の企業や公的機関と検討・協議している	公的機関等が策定する事業継続計画に関する公表資料を参照した	公的機関等が開催する事業継続に関するセミナー等のイベントに参加した	合計
10人以下	13 21.7%	13 21.7%	3 5.0%	18 30.0%	8 13.3%	5 8.3%	2 3.3%	3 5.0%	1 1.7%	3 5.0%	60 100.0%
11人以上50人以下	37 42.0%	48 54.5%	9 10.2%	50 56.8%	24 27.3%	19 21.6%	21 23.9%	10 11.4%	6 6.8%	9 10.2%	88 100.0%
51人以上100人以下	12 42.9%	19 67.9%	4 14.3%	16 57.1%	13 46.4%	4 14.3%	3 10.7%	3 10.7%	3 10.7%	1 3.6%	28 100.0%
101人以上300人以下	42 60.9%	54 78.3%	15 21.7%	43 62.3%	20 29.0%	10 14.5%	12 17.4%	6 8.7%	25 36.2%	20 29.0%	69 100.0%
301人以上	1 33.3%	3 100.0%	0 0.0%	3 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	3 100.0%
無回答	1 33.3%	3 100.0%	0 0.0%	2 66.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
合計	106 42.2%	140 55.8%	31 12.4%	132 52.6%	65 25.9%	38 15.1%	38 15.1%	23 9.2%	36 14.3%	34 13.5%	251 100.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

想定するリスクへの備えをサプライチェーンのなかでの位置付け別にみると、ほとんどの備えについて、「一次下請」企業の回答割合が最も高くなっている。また、「無停電電源装置（UPS）の整備」及び「外部のデータセンター・バックアップサービスの利用」については、「下請受注はない、該当しない」企業においても、実施している企業の割合が高くなっている。

「一次下請」企業の方が様々なリスクへの備えを実施している可能性が高い。また、「一次下請」企業では、「想定されるリスクへの対応方法について、販売先と検討・協議している」、「非常時における社外（取引先等）の連絡手段・連絡先を定めている」の回答割合が高くなっていることから、販売先である元請企業からの要請で各種リスクへの備えを実施している可能性が考えられる。

図表 3-18 想定するリスクへの備え（サプライチェーンのなかでの位置付け別）

	自社の中核事業（重要製品・サービス）を特定している	事業の応急的な継続のために必要な資源（電力・ガス・水）を特定している	事業の継続に重要な建物や設備について、耐震化・不燃化を行っている	重要な建物や設備について、目標復旧時間を設定している	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）無停電電源装置（UPS）の整備	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）同一拠点内でのバックアップ体制の整備	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）複数拠点でのバックアップ体制の整備	（事業の継続に重要な情報システムを維持するために）外部のデータセンター・バックアップサービスの利用	重要な情報システムについて、目標復旧時間を設定している	自社の他拠点での事業継続が可能な体制を構築している	非常時における社内の連絡手段・連絡先を定めている
一次下請	62 71.3%	35 40.2%	37 42.5%	17 19.5%	27 31.0%	48 55.2%	28 32.2%	29 33.3%	16 18.4%	24 27.6%	67 77.0%
二次下請	13 40.6%	8 25.0%	8 25.0%	1 3.1%	6 18.8%	9 28.1%	4 12.5%	5 15.6%	2 6.3%	4 12.5%	17 53.1%
三次下請以降	4 57.1%	3 42.9%	2 28.6%	1 14.3%	1 14.3%	2 28.6%	1 14.3%	1 14.3%	1 14.3%	1 14.3%	3 42.9%
下請受注はない、該当しない	55 54.5%	30 29.7%	28 27.7%	11 10.9%	33 32.7%	45 44.6%	24 23.8%	29 28.7%	10 9.9%	14 13.9%	63 62.4%
全体像を把握していない	4 40.0%	1 10.0%	0 0.0%	2 20.0%	2 20.0%	4 40.0%	4 40.0%	4 40.0%	2 20.0%	2 20.0%	5 50.0%
無回答	4 28.6%	4 28.6%	3 21.4%	1 7.1%	3 21.4%	3 21.4%	2 14.3%	2 14.3%	2 14.3%	1 7.1%	6 42.9%
合計	142 56.6%	81 32.3%	78 31.1%	33 13.1%	72 28.7%	111 44.2%	63 25.1%	70 27.9%	33 13.1%	46 18.3%	161 64.1%
	非常時における社外（取引先等）の連絡手段・連絡先を定めている	非常時の指揮命令系統を定めている	非常時に従業員が出社できない場合の代替要員の確保方法を定めている	非常時に代表者が不在となった場合に事業を継続できる組織体制を整備している	事業の応急的な継続のために必要となる資金の見込みを算出している	想定されるリスクへの対応方法について、仕入先と検討・協議している	想定されるリスクへの対応方法について、販売先と検討・協議している	想定されるリスクへの対応方法について、地域の企業や公的機関と検討・協議している	公的機関等が策定する事業継続計画に関する公表資料を参照している	公的機関等が開催する事業継続に関するセミナー等のイベントに参加している	合計
一次下請	46 52.9%	59 67.8%	11 12.6%	50 57.5%	28 32.2%	14 16.1%	19 21.8%	8 9.2%	16 18.4%	16 18.4%	87 100.0%
二次下請	9 28.1%	12 37.5%	1 3.1%	17 53.1%	8 25.0%	5 15.6%	5 15.6%	1 3.1%	1 3.1%	1 3.1%	32 100.0%
三次下請以降	2 28.6%	3 42.9%	0 0.0%	2 28.6%	0 0.0%	2 28.6%	2 28.6%	0 0.0%	1 14.3%	1 14.3%	7 100.0%
下請受注はない、該当しない	40 39.6%	52 51.5%	15 14.9%	53 52.5%	21 20.8%	16 15.8%	12 11.9%	12 11.9%	16 15.8%	15 14.9%	101 100.0%
全体像を把握していない	4 40.0%	6 60.0%	2 20.0%	5 50.0%	5 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 10.0%	1 10.0%	10 100.0%
無回答	5 35.7%	8 57.1%	2 14.3%	5 35.7%	3 21.4%	1 7.1%	0 0.0%	2 14.3%	1 7.1%	0 0.0%	14 100.0%
合計	106 42.2%	140 55.8%	31 12.4%	132 52.6%	65 25.9%	38 15.1%	38 15.1%	23 9.2%	36 14.3%	34 13.5%	251 100.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

③中核事業における代替調達・代替経路

中核事業において、現在の仕入先からの調達が不可能になった場合の代替調達の検討状況を尋ねたところ、「現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替調達できるが、すべてまかなうことはできない」と回答した企業の割合が47.4%と最も高く、次いで「現在の仕入先以外の会社で、すべて代替することが可能である」が22.5%となっている。

従業員規模別にみると、「現在の仕入先以外の会社で、すべて代替することが可能である」企業の割合は、従業員規模が小さい企業ほど高くなっている。一方、「現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替調達できるが、すべてまかなうことはできない」企業の割合は、従業員規模が大きい企業ほど高くなっている。

従業員規模の大きな企業ほど仕入先を容易に変更できない可能性がある。

図表 3-19 仕入先の代替調達の検討状況（従業員規模別）

	現在の仕入先以外の会社で、全て代替することが可能である	現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替調達できるが、すべてまかなうことはできない	代替調達することは検討したが、代替調達でまかなうことができないことがわかっている	代替調達を検討しなかったため、わからない	無回答	合計
10人以下	15 30.6%	15 30.6%	4 8.2%	12 24.5%	3 6.1%	49 100.0%
11人以上50人以下	20 26.3%	34 44.7%	3 3.9%	15 19.7%	4 5.3%	76 100.0%
51人以上100人以下	5 23.8%	11 52.4%	3 14.3%	2 9.5%	0 0.0%	21 100.0%
101人以上300人以下	7 11.9%	35 59.3%	5 8.5%	7 11.9%	5 8.5%	59 100.0%
301人以上	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
無回答	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%
合計	47 22.5%	99 47.4%	15 7.2%	36 17.2%	12 5.7%	209 100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

中核事業における仕入先の代替調達の検討について、製造業・非製造業別にみると、非製造業の企業の方が、「現在の仕入先以外の会社で、すべて代替することが可能である」割合が高い一方、「現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替調達できるが、すべてまかなうことはできない」企業の割合は、製造業の企業の方が高い。

非製造業と比べ、製造業では仕入先を容易に変更できない可能性がある。

図表 3-20 仕入先の代替調達の検討状況（業種別）

	現在の仕入先以外の会社で、全て代替することが可能である	現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替調達できるが、すべてまかなうことはできない	代替調達することは検討したが、代替調達でまかなうことができないことがわかってい	代替調達を検討したことがないため、わからない	無回答	合計
製造業	21 17.2%	71 58.2%	7 5.7%	22 18.0%	1 0.8%	122 100.0%
非製造業	26 29.9%	28 32.2%	8 9.2%	14 16.1%	11 12.6%	87 100.0%
合計	47 22.5%	99 47.4%	15 7.2%	36 17.2%	12 5.7%	209 100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

中核事業において、自社からの納品が不可能になった場合の、販売先における代替調達の検討状況を尋ねたところ、「競合他社の製品・サービスにより、一部分を代替調達できるが、すべてをまかなうことはできない」と回答した企業の割合が33.5%と最も高く、次いで、「代替調達について話したことがなくわからない」が29.5%となっている。

従業員規模別にみると、「競合他社の製品・サービスにより、一部分を代替調達できるが、すべてをまかなうことはできない」の割合は、従業員数「101人以上300人以下」の企業で47.8%と最も高い一方、「代替調達について話したことがなくわからない」の割合は、従業員数「10人以下」の企業で43.3%と最も高くなっている。

従業員規模が大きい企業ほど、販売先において代替調達の検討が進んでいる可能性がある。

図表 3-21 販売先における代替調達の検討状況（従業員規模別）

	競合他社の製品・サービスにより、全て他社で代替することが可能である	競合他社の製品・サービスにより、一部分を代替調達できるが、すべてまかなうことはできない	競合他社の製品・サービスで、代替調達できないことがわかっている	代替調達について話したが、販売先で検討していないためわからない	代替調達について話したことがなくわからない	無回答	合計
10人以下	11 18.3%	11 18.3%	4 6.7%	3 5.0%	26 43.3%	5 8.3%	60 100.0%
11人以上50人以下	18 20.5%	31 35.2%	5 5.7%	1 1.1%	25 28.4%	8 9.1%	88 100.0%
51人以上100人以下	7 25.0%	6 21.4%	3 10.7%	2 7.1%	8 28.6%	2 7.1%	28 100.0%
101人以上300人以下	5 7.2%	33 47.8%	7 10.1%	1 1.4%	13 18.8%	10 14.5%	69 100.0%
301人以上	0 0.0%	2 66.7%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%
無回答	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%
合計	42 16.7%	84 33.5%	19 7.6%	7 2.8%	74 29.5%	25 10.0%	251 100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

販売先における代替調達を検討状況を業種別にみると、製造業の企業の方が、「競合他社の製品・サービスにより、一部分を代替調達できるが、すべてをまかなうことはできない」割合が高く、非製造業の企業の方が、「代替調達について話したことがなくわからない」と回答した割合が高い。

製造業の企業の方が、販売先において代替調達の検討が進んでいる可能性がある。

図表 3-22 販売先における代替調達の検討状況（業種別）

	競合他社の製品・サービスにより、全て他社で代替することが可能である	競合他社の製品・サービスにより、一部分を代替調達できるが、すべてまかなうことはできない	競合他社の製品・サービスで、代替調達できないことがわかっている	代替調達について話したが、販売先で検討していないためわからない	代替調達について話したことがなくわからない	無回答	合計
製造業	21 16.3%	61 47.3%	12 9.3%	6 4.7%	27 20.9%	2 1.6%	129 100.0%
非製造業	21 17.2%	23 18.9%	7 5.7%	1 0.8%	47 38.5%	23 18.9%	122 100.0%
合計	42 16.7%	84 33.5%	19 7.6%	7 2.8%	74 29.5%	25 10.0%	251 100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

中核事業において取引先と原材料・商品を搬出入する際の、流通経路の代替について尋ねたところ、「代替経路については検討したことがなくわからない」と回答した企業が43.4%と最も高い。

従業員規模別にみると、従業員数51人以上の企業において、「非常用の代替経路を確保していない」と回答する割合が高く、従業員数50人以下の企業において、「代替経路については検討したことがなくわからない」と回答する割合が高くなっている。

代替経路の確保・検討は全体的にあまり進んでおらず、特に従業員規模の小さい企業においては、検討したこともない企業が多いと考えられる。一方、従業員規模の大きな企業において、代替経路の確保自体には至っていないものの、その検討については比較的進んでいる可能性がある。

図表 3-23 流通経路の代替に関する検討状況（従業員規模別）

	非常用の代替経路を確保している	非常用の代替経路を確保していない	代替経路については検討したことがなくわからない	該当しない	無回答	合計
10人以下	5	9	27	16	3	60
	8.3%	15.0%	45.0%	26.7%	5.0%	100.0%
11人以上50人以下	6	11	48	20	3	88
	6.8%	12.5%	54.5%	22.7%	3.4%	100.0%
51人以上100人以下	4	9	8	7	0	28
	14.3%	32.1%	28.6%	25.0%	0.0%	100.0%
101人以上300人以下	8	17	25	14	5	69
	11.6%	24.6%	36.2%	20.3%	7.2%	100.0%
301人以上	1	0	1	1	0	3
	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
無回答	1	1	0	1	0	3
	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
合計	25	47	109	59	11	251
	10.0%	18.7%	43.4%	23.5%	4.4%	100.0%

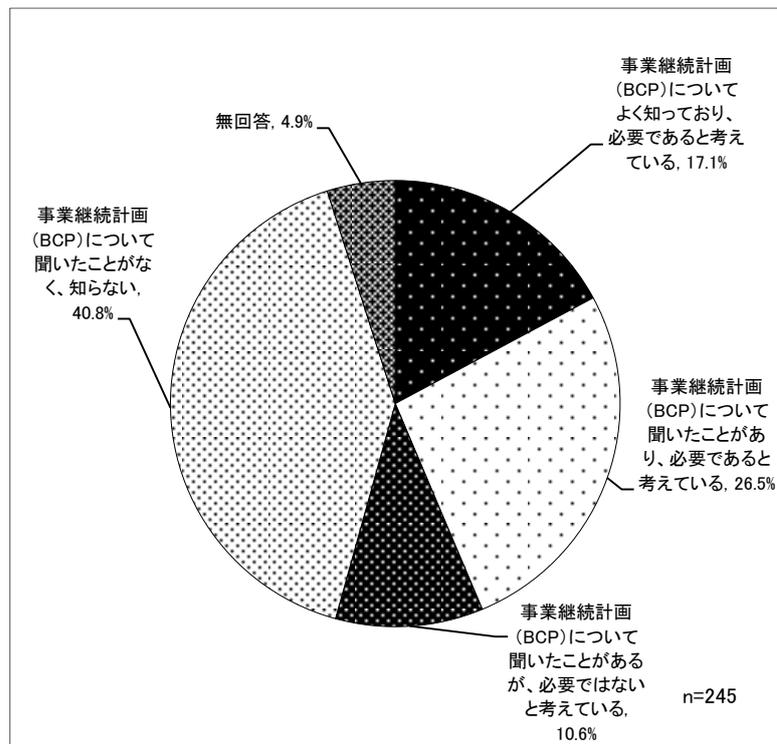
(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

④BCP の認知度・策定状況

BCP の認知度を尋ねたところ、「BCP について聞いたことがなく、知らない」企業の割合が 40.8%と最も高くなっている。一方、「BCP についてよく知っており、必要であると考えている」が 17.1%、「BCP について聞いたことがあり、必要であると考えている」が 26.5%、「BCP について聞いたことがあるが、必要ではないと考えている」が 10.6%となっており、BCP を認知している企業は合計で 54.2%となっている。

過半数の企業が BCP を認知している可能性があり、認知している企業の多くはその必要性も感じている一方、4 割程度の企業において、BCP を認知していないと考えられる。

図表 3-24 BCP の認知度



BCPの認知度を従業員規模別でみると、従業員数51人以上の企業では、BCPを認知している割合や必要性を感じている割合が高い。一方、従業員数50人以下の企業においては、BCPを知らない割合が高くなっている。

従業員規模の大きな企業ほど、BCPを認知して必要性を感じていると考えられる。

図表 3-25 BCPの認知度（従業員規模別）

	事業継続計画（BCP）についてよく知っており、必要であると考えている	事業継続計画（BCP）について聞いたことがあり、必要であると考えている	事業継続計画（BCP）について聞いたことがあるが、必要ではないと考えている	事業継続計画（BCP）について聞いたことがなく、知らない	無回答	合計
10人以下	0 0.0%	7 12.3%	9 15.8%	37 64.9%	4 7.0%	57 100.0%
11人以上50人以下	5 5.9%	19 22.4%	8 9.4%	46 54.1%	7 8.2%	85 100.0%
51人以上100人以下	9 32.1%	11 39.3%	3 10.7%	5 17.9%	0 0.0%	28 100.0%
101人以上300人以下	25 36.2%	26 37.7%	6 8.7%	11 15.9%	1 1.4%	69 100.0%
301人以上	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%
無回答	2 66.7%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
合計	42 17.1%	65 26.5%	26 10.6%	100 40.8%	12 4.9%	245 100.0%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

BCP の認知度を業種別でみると、「事業継続計画（BCP）について聞いたことがあり、必要であると考えている」の回答割合は製造業の企業において高く、「事業継続計画（BCP）について聞いたことがなく、知らない」は非製造業の企業の方が高い。

非製造業の企業と比べ、製造業の企業の方が BCP を認知し、必要性も感じている可能性がある。

図表 3-26 BCP の認知度（業種別）

	事業継続 計画 (BCP) に ついてよ く知っ ており、 必要 である と考 えて いる	事業継続 計画 (BCP) に ついて聞 いたこ とがあ り、必 要 である と考 えて いる	事業継続 計画 (BCP) に ついて聞 いたこ とがあ るが、 必要 では ない と考 えて いる	事業継続 計画 (BCP) に ついて聞 いたこ とが なく、 知 ら な い	無回答	合計
製造業	24 18.9%	41 32.3%	14 11.0%	47 37.0%	1 0.8%	127 100.0%
非製造業	18 15.3%	24 20.3%	12 10.2%	53 44.9%	11 9.3%	118 100.0%
合計	42 17.1%	65 26.5%	26 10.6%	100 40.8%	12 4.9%	245 100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

BCPの認知度をサプライチェーンのなかでの位置付け別にみると、「事業継続計画(BCP)について聞いたことがあり、必要であると考えている」企業の割合は、「一次下請」企業で高く、「事業継続計画(BCP)について聞いたことがなく、知らない」企業の割合は、「二次下請」以降の企業や「下請受注はない、該当しない」企業において高くなっている。

サプライチェーンの下流に位置する下請企業の方が、その上流の下請企業や、サプライチェーン上で明確に業務を請け負っていない企業よりも、BCPを認知して必要性も感じている可能性がある。

図表 3-27 BCPの認知度（サプライチェーンのなかでの位置付け別）

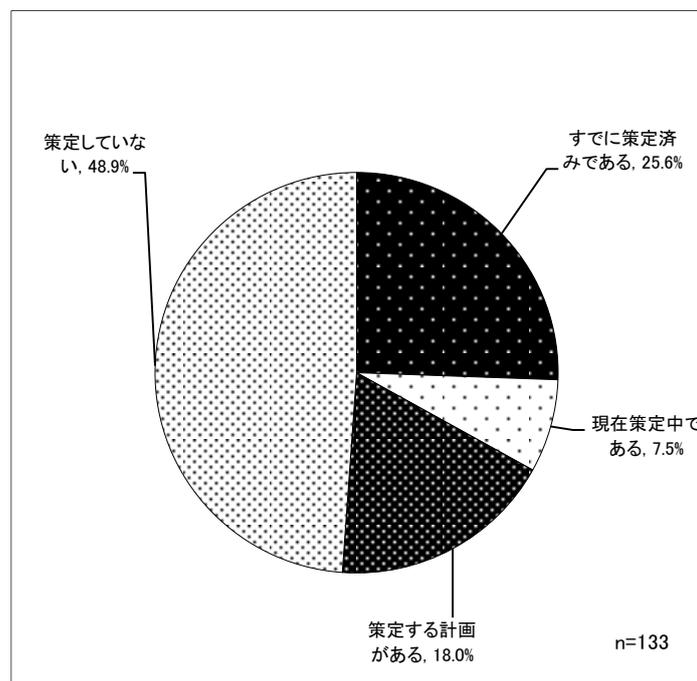
	事業継続 計画 (BCP)に ついてよ く知っ ており、 必要 である と考 えて いる	事業継続 計画 (BCP)に ついて 聞 いた こ と が あ り、 必 要 で あ る と 考 え て い る	事業継続 計画 (BCP)に ついて 聞 いた こ と が あ る が、 必 要 で は な い と 考 え て い る	事業継続 計画 (BCP)に ついて 聞 いた こ と が な く、 知 ら な い	無回答	合計
一次下請	17 20.5%	31 37.3%	9 10.8%	24 28.9%	2 2.4%	83 100.0%
二次下請	4 12.5%	8 25.0%	2 6.3%	18 56.3%	0 0.0%	32 100.0%
三次下請以降	1 14.3%	1 14.3%	0 0.0%	5 71.4%	0 0.0%	7 100.0%
下請受注はない、該当しない	17 17.2%	19 19.2%	14 14.1%	46 46.5%	3 3.0%	99 100.0%
全体像を把握していない	2 20.0%	2 20.0%	1 10.0%	4 40.0%	1 10.0%	10 100.0%
無回答	1 7.1%	4 28.6%	0 0.0%	3 21.4%	6 42.9%	14 100.0%
合計	42 17.1%	65 26.5%	26 10.6%	100 40.8%	12 4.9%	245 100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

BCPの認知度を尋ねた質問でBCPを認知していた企業を対象に、BCPの策定状況を尋ねたところ、「策定していない」企業の割合が48.9%と最も高くなっている。一方で、「すでに策定済みである」が25.6%、「現在策定中である」が7.5%、「策定する計画がある」が18.0%となっており、合計で51.1%の企業がBCPの策定に取り組んでいる。

図表3-24でみたように過半数の企業がBCPを認知しているが、そのうちBCPの策定に取り組んでいる企業と、取り組む計画もない企業とが半々程度となっていることが分かる。さらに、BCPの策定に取り組んでいる企業のなかで、既に策定済みの企業と策定途上にある企業も半々程度となっている。

図表 3-28 BCPの策定状況



BCPの策定状況を従業員規模別にみると、従業員数「101人以上300人以下」の企業において、BCPを「すでに策定済みである」割合が35.1%と比較的高い。一方、BCPを「策定していない」企業の割合は、従業員数「10人以下」の企業で87.5%と高くなっている。

図表3-25の結果と合わせると、従業員規模の大きな企業ほど、BCPを認知してその必要性を感じたうえで、実際に策定している可能性がある。

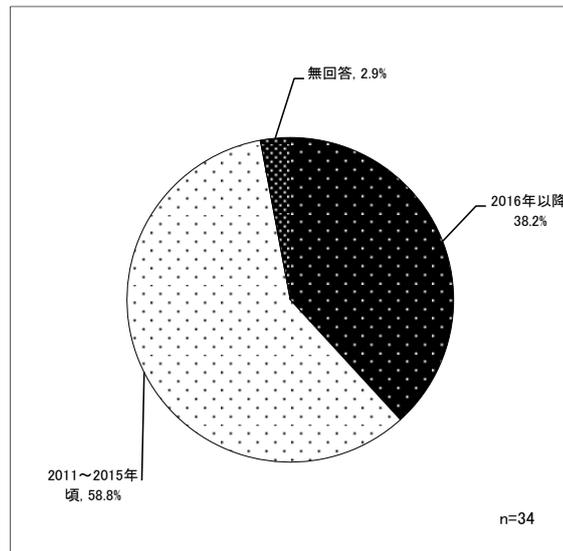
図表 3-29 BCPの策定状況（従業員規模別）

	すでに策定済みである	現在策定中である	策定する計画がある	策定していない	合計
10人以下	1	0	1	14	16
	6.3%	0.0%	6.3%	87.5%	100.0%
11人以上50人以下	7	1	6	18	32
	21.9%	3.1%	18.8%	56.3%	100.0%
51人以上100人以下	4	1	6	12	23
	17.4%	4.3%	26.1%	52.2%	100.0%
101人以上300人以下	20	7	9	21	57
	35.1%	12.3%	15.8%	36.8%	100.0%
301人以上	0	1	1	0	2
	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
無回答	2	0	1	0	3
	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
合計	34	10	24	65	133
	25.6%	7.5%	18.0%	48.9%	100.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

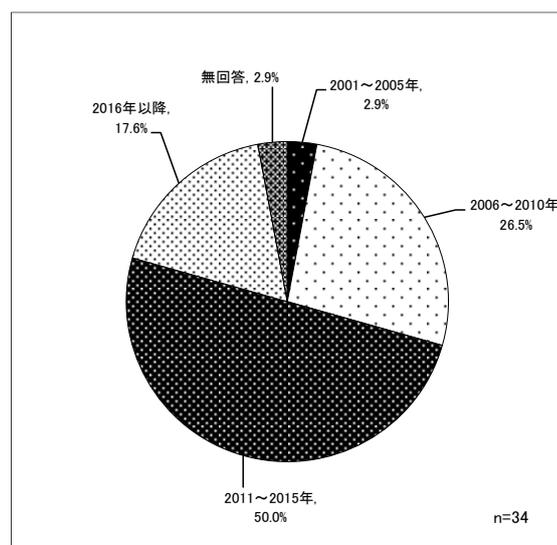
BCPの策定状況を尋ねた質問で「現在策定中である」、「策定する計画がある」と回答した企業を対象に、BCP策定の検討開始時期について尋ねたところ、「2011～2015年頃」と回答した企業の割合が58.8%と最も高くなっている。また、2010年以前にBCP策定の検討を開始した企業はいなかった。

図表 3-30 BCP 策定の検討開始時期



BCPの策定状況を尋ねた質問で「すでに策定済みである」と回答した企業に、BCPの策定時期を尋ねたところ、「2011～2015年」の回答割合が50.0%と最も高くなっている。

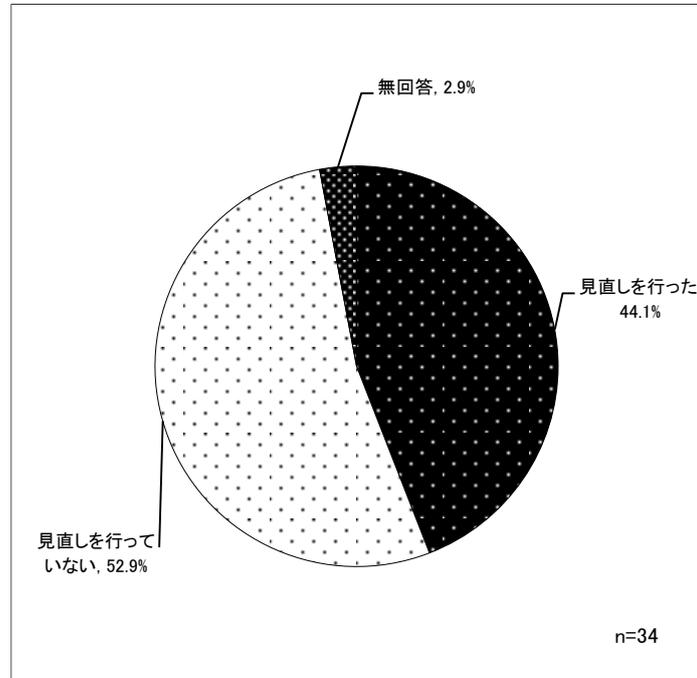
図表 3-31 BCP の策定時期



BCP策定の取組は、2011年から2015年の間に進んだ可能性がある。

BCP の策定状況を尋ねた質問で「すでに策定済みである」と回答した企業に、BCP 策定後の見直し状況を尋ねたところ、「見直しを行った」企業が 44.1%、「見直しを行っていない」企業が 52.9%と、半々程度となっている。

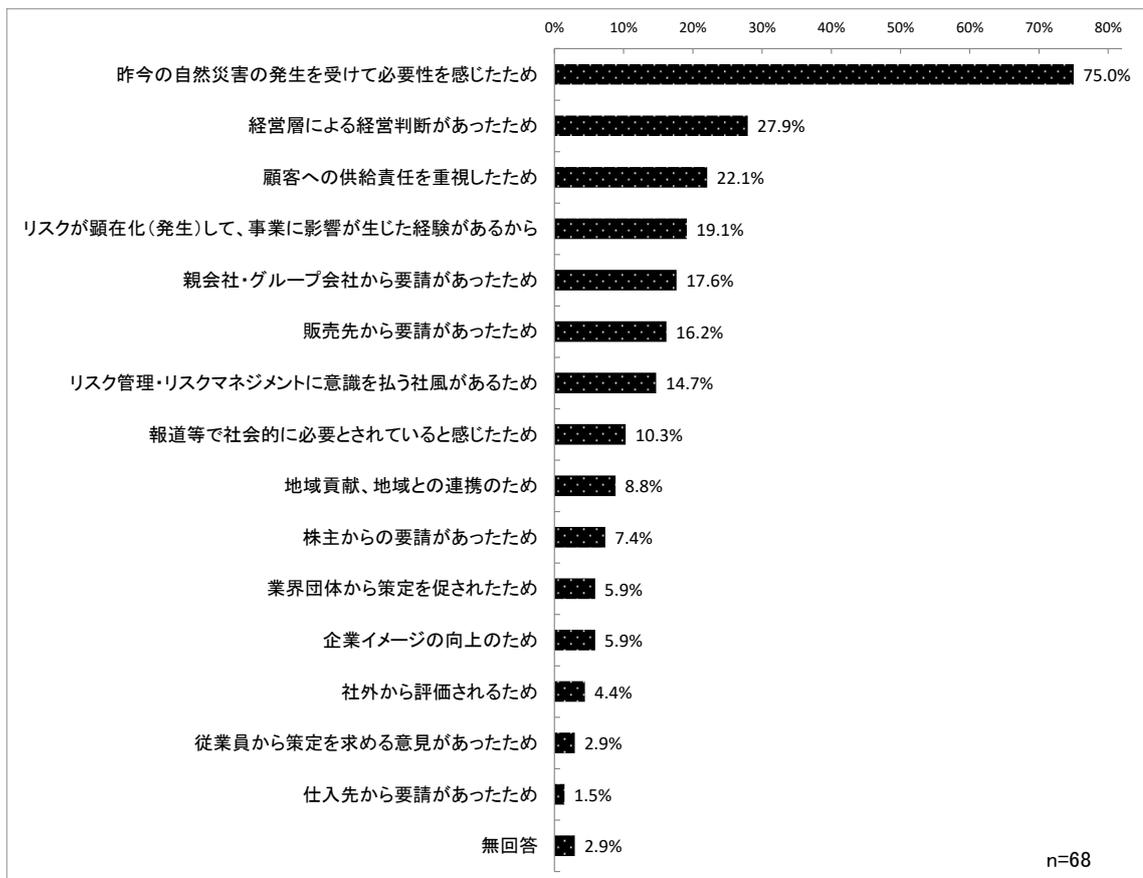
図表 3-32 BCP 策定後の見直し状況



⑤BCP を策定する動機及び策定しない理由

BCP の策定状況を尋ねた質問で、BCP 策定の取組を進めていた企業を対象に、BCP の策定やその検討を行った動機や背景を尋ねたところ、「昨今の自然災害の発生を受けて必要性を感じたため」と回答した企業の割合が 75.0%と最も高くなっている。次いで、「経営層による経営判断があったため」(27.9%)、「顧客への供給責任を重視したため」(22.1%)が高くなっている。

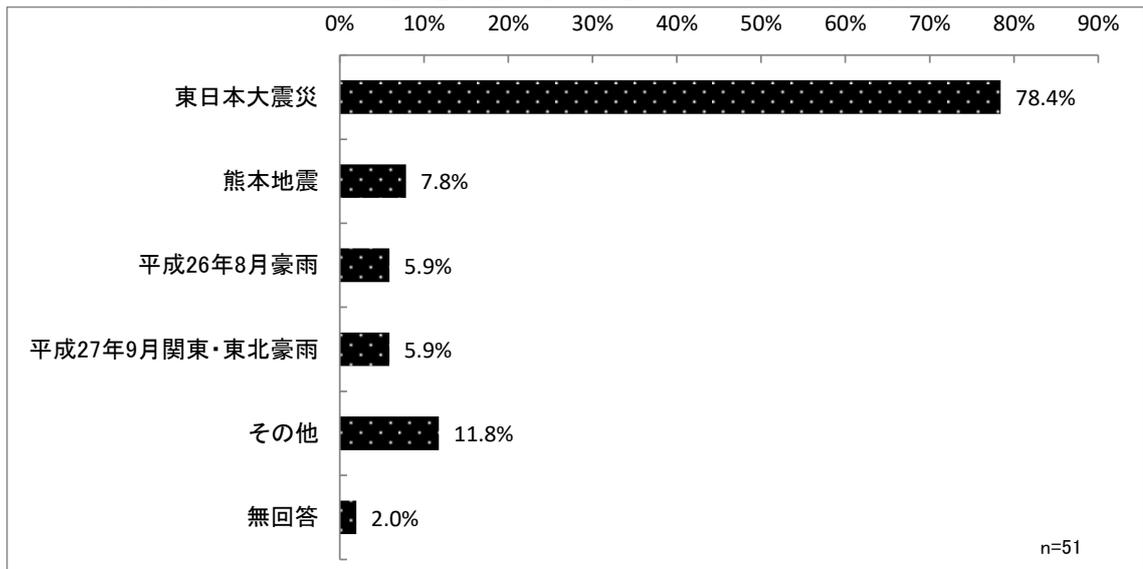
図表 3-33 BCP の策定やその検討をした動機や背景



(注) 複数回答。

前問で「昨今の自然災害の発生を受けて必要性を感じたため」と回答した企業を対象に、BCP策定の必要性を感じるきっかけとなった具体的な自然災害を尋ねたところ、「東日本大震災」が78.4%と最も高くなっている。BCP策定の取組を進めた企業が2011～2015年頃に多かったことも合わせて考えると（図表3-30及び図表3-31参照）、東日本大震災をきっかけに、発災から5年以内にBCP策定の取組を進めた企業が多い可能性がある。

図表 3-34 BCP策定の必要性を感じるきっかけとなった自然災害



(注) 複数回答。

BCP 策定・検討の動機や背景を従業員規模別にみると、従業員数「101人～300人以下」の企業において、「経営層による経営判断があったため」を挙げる企業の割合が、38.9%と比較的高くなっている。

従業員規模が大きい企業では、経営層がBCPの策定に積極的で、企業経営の視点でBCP策定に取り組んでいる可能性がある。

図表3-35 BCPの策定やその検討をした動機や背景（従業員規模別）

	昨今の自然災害の発生を受けて必要性を感じたため	リスクが顕在化（発生）して、事業に影響が生じた経験があるから	リスク管理・リスクマネジメントに意識を払う社風があるため	経営層による経営判断があったため	従業員から策定を求める意見があったため	顧客への供給責任を重視したため	報道等で社会的に必要とされていると感じたため	親会社・グループ会社から要請があったため	販売先から要請があったため
10人以下	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%
11人以上50人以下	9 64.3%	3 21.4%	2 14.3%	2 14.3%	1 7.1%	6 42.9%	1 7.1%	2 14.3%	4 28.6%
51人以上100人以下	9 81.8%	0 0.0%	1 9.1%	2 18.2%	0 0.0%	1 9.1%	1 9.1%	3 27.3%	1 9.1%
101人以上300人以下	29 80.6%	8 22.2%	7 19.4%	14 38.9%	1 2.8%	6 16.7%	3 8.3%	7 19.4%	4 11.1%
301人以上	2 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%
無回答	0 0.0%	2 66.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%
合計	51 75.0%	13 19.1%	10 14.7%	19 27.9%	2 2.9%	15 22.1%	7 10.3%	12 17.6%	11 16.2%
	仕入先から要請があったため	株主からの要請があったため	社外から評価されるため	業界団体から策定を促されたため	地域貢献、地域との連携のため	企業イメージの向上のため	無回答	合計	
10人以下	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%	1 50.0%	0 0.0%	2 100.0%	
11人以上50人以下	0 0.0%	1 7.1%	1 7.1%	1 7.1%	3 21.4%	2 14.3%	0 0.0%	14 100.0%	
51人以上100人以下	1 9.1%	0 0.0%	1 9.1%	1 9.1%	0 0.0%	0 0.0%	2 18.2%	11 100.0%	
101人以上300人以下	0 0.0%	4 11.1%	0 0.0%	2 5.6%	1 2.8%	1 2.8%	0 0.0%	36 100.0%	
301人以上	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100.0%	
無回答	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%	
合計	1 1.5%	5 7.4%	3 4.4%	4 5.9%	6 8.8%	4 5.9%	2 2.9%	68 100.0%	

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

BCP 策定・検討の動機や背景を業種別にみると、製造業の企業の方が、非製造業の企業より、「リスクが顕在化（発生）して、事業に影響が生じた経験があるから」、「経営層による経営判断があったため」、「顧客への供給責任を重視したため」及び「販売先から要請があったため」を挙げる割合が高い。一方、非製造業の企業において、「昨今の自然災害の発生を受けて必要性を感じたため」を挙げる割合が、製造業の企業よりも高くなっている。

製造業の企業では、販売先からの要請や顧客への供給責任といった販売先との関係性のなかで、経営層が BCP 策定の判断を下し、BCP 策定に取り組んでいる可能性がある。

図表 3-36 BCP の策定やその検討をした動機や背景（業種別）

	昨今の自然災害の発生を受けて必要性を感じたため	リスクが顕在化（発生）して、事業に影響が生じた経験があるから	リスク管理・リスクマネジメントに意識を払う社風があるため	経営層による経営判断があったため	従業員から策定を求める意見があったため	顧客への供給責任を重視したため	報道等で社会的に必要とされていると感じたため	親会社・グループ会社から要請があったため	販売先から要請があったため
製造業	28 71.8%	9 23.1%	5 12.8%	13 33.3%	0 0.0%	10 25.6%	4 10.3%	7 17.9%	8 20.5%
非製造業	23 79.3%	4 13.8%	5 17.2%	6 20.7%	2 6.9%	5 17.2%	3 10.3%	5 17.2%	3 10.3%
合計	51 75.0%	13 19.1%	10 14.7%	19 27.9%	2 2.9%	15 22.1%	7 10.3%	12 17.6%	11 16.2%
	仕入先から要請があったため	株主からの要請があったため	社外から評価されるため	業界団体から策定を促されたため	地域貢献、地域との連携のため	企業イメージの向上のため	無回答	合計	
製造業	1 2.6%	4 10.3%	2 5.1%	1 2.6%	3 7.7%	3 7.7%	1 2.6%	39 100.0%	
非製造業	0 0.0%	1 3.4%	1 3.4%	3 10.3%	3 10.3%	1 3.4%	1 3.4%	29 100.0%	
合計	1 1.5%	5 7.4%	3 4.4%	4 5.9%	6 8.8%	4 5.9%	2 2.9%	68 100.0%	

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

BCP 策定の必要性を感じるきっかけとなった自然災害を地域別にみると、「東日本大震災」を挙げる企業が、東北地方や関東地方のみならず、中部地方や近畿地方等でもみられる。

東日本大震災の発生が、その被害を直接受けていない地域の企業における BCP 策定の取組を促した可能性がある。

図表 3-37 BCP 策定の必要性を感じるきっかけとなった自然災害（地域別）

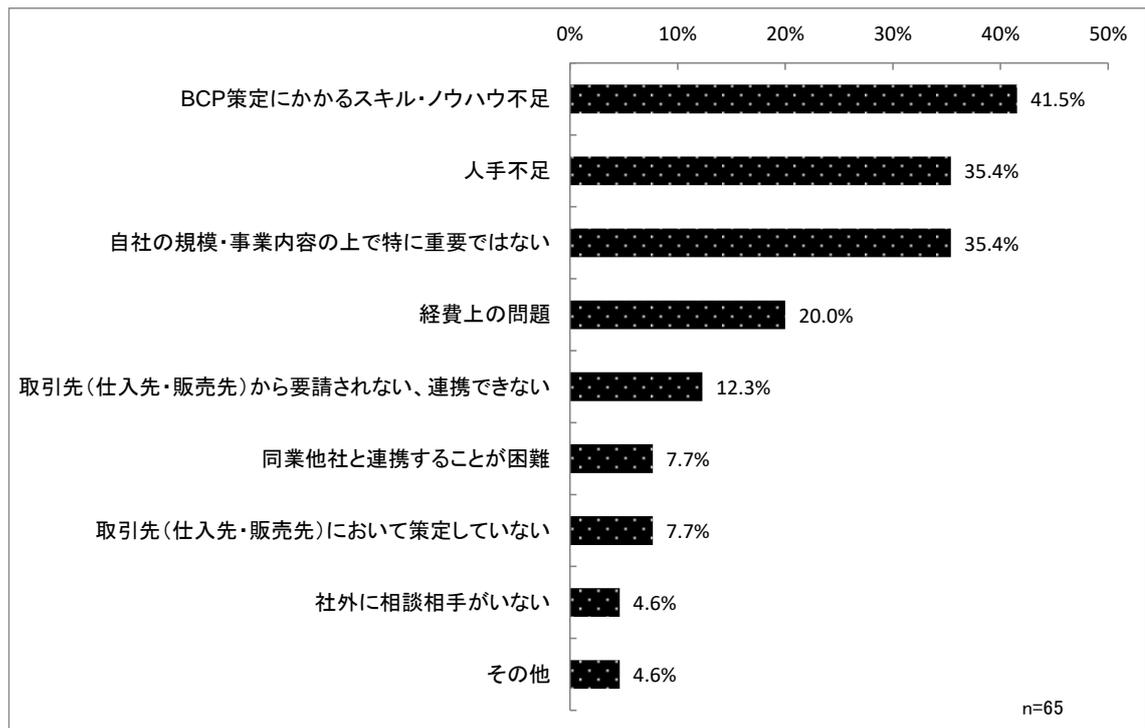
	東日本大震災	平成26年8月豪雨	平成27年9月関東・東北豪雨	熊本地震	その他	無回答	合計
東北	3	0	0	0	1	0	4
	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
関東	15	0	0	0	2	1	17
	88.2%	0.0%	0.0%	0.0%	11.8%	5.9%	100.0%
中部	11	1	2	1	0	0	13
	84.6%	7.7%	15.4%	7.7%	0.0%	0.0%	100.0%
近畿	6	1	0	1	1	0	7
	85.7%	14.3%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	100.0%
中国	2	1	1	0	1	0	4
	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
四国	2	0	0	0	0	0	2
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
九州	1	0	0	2	1	0	4
	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	100.0%
合計	40	3	3	4	6	1	51
	78.4%	5.9%	5.9%	7.8%	11.8%	2.0%	100.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

BCP の策定状況を尋ねた質問で「策定していない」と回答した企業を対象に、BCP を策定しない理由を尋ねたところ、「BCP 策定にかかるスキル・ノウハウ不足」を挙げる企業の割合が 41.5%と最も高い。次いで「人手不足」及び「自社の規模・事業内容の上で特に重要ではない」がそれぞれ 35.4%となっている。

スキル・ノウハウや人手の不足が BCP の策定を阻害している可能性がある。

図表 3-38 BCP を策定しない理由



(注) 複数回答。

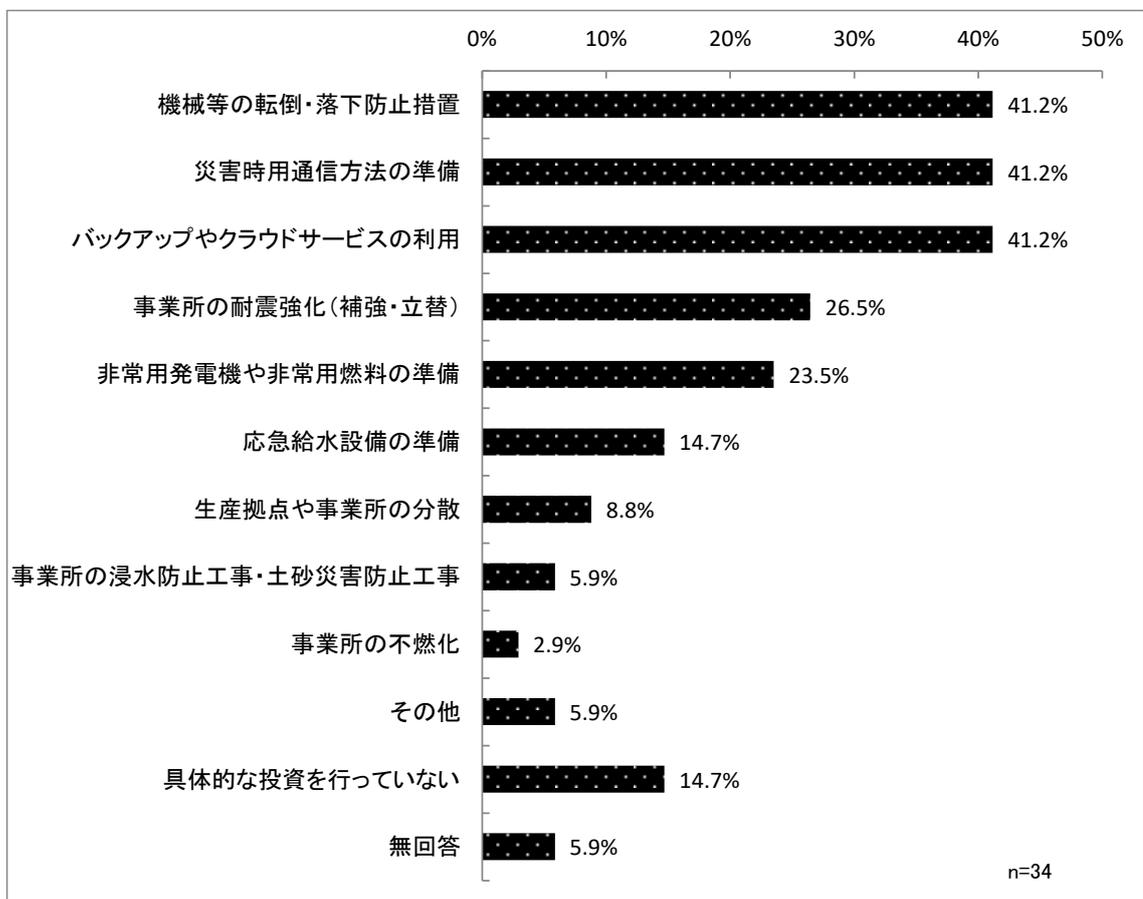
⑥BCP・BCMの取組

BCPの策定状況を尋ねた質問で「策定済みである」と回答した企業を対象に、BCP・BCMの取組内容を尋ねた。

策定したBCPに基づくこれまでの投資内容について、「機械等の転倒・落下防止措置」、「災害時用通信方法の準備」及び「バックアップやクラウドサービスの利用」と回答した企業の割合が、それぞれ41.2%と高くなっている。

一方、「事業所の不燃化」(2.9%)や「事業所の浸水防止工事・土砂災害防止工事」(5.9%)、「生産拠点や事業所の分散」(8.8%)に取り組んでいる企業の割合は低くなっており、大規模な設備投資を要する取組はあまり行われていない可能性がある。

図表 3-39 策定したBCPに基づく投資内容



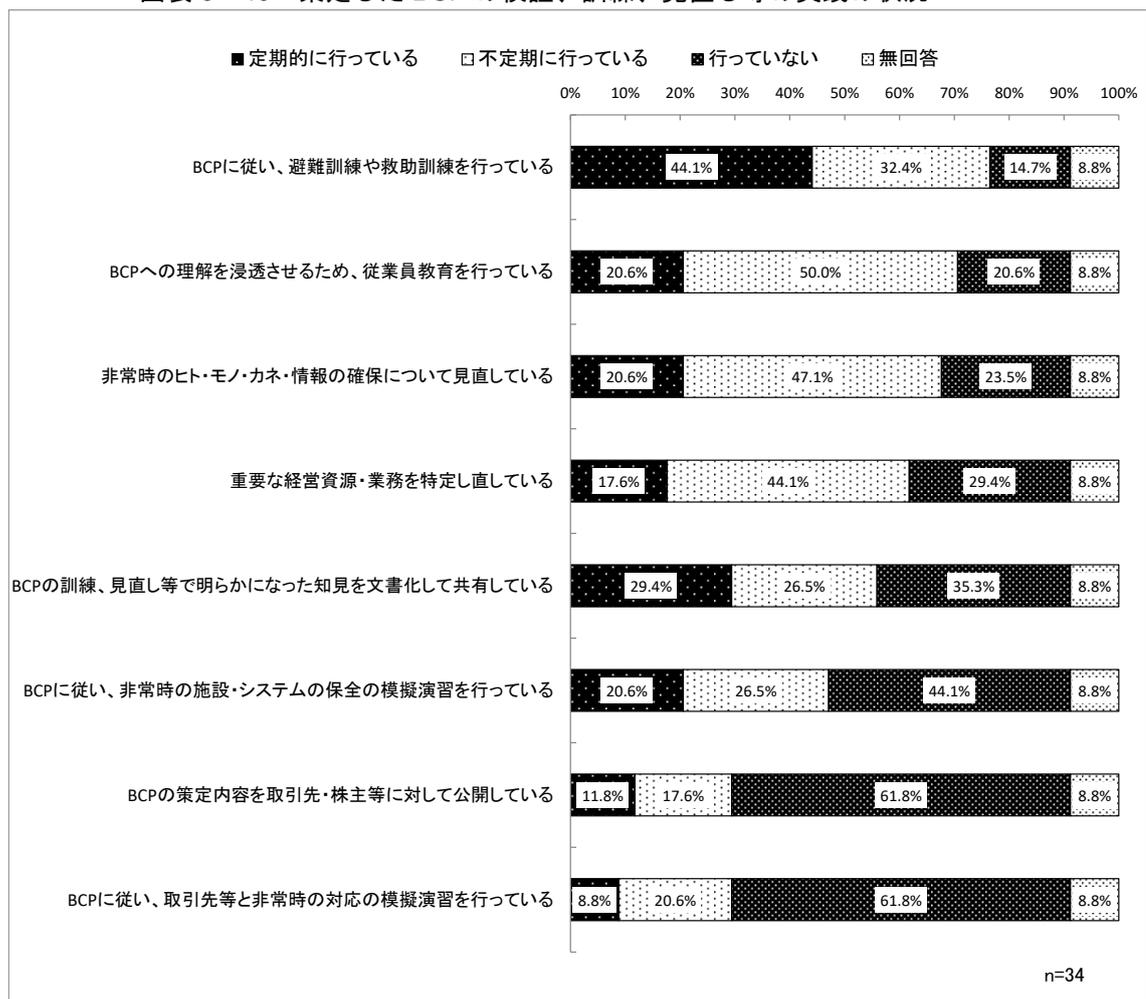
(注) 複数回答。

策定した BCP の検証、訓練、見直し等の実践の状況について、定期的・不定期の実施を合わせた回答割合は、「BCP に従い、避難訓練や救助訓練を行っている」が 76.5%と最も高く、次いで、「BCP への理解を浸透させるため、従業員教育を行っている」、「非常時のヒト・モノ・カネ・情報の確保について見直している」、「重要な経営資源・業務を特定し直している」が、それぞれ 70.6%、67.7%、61.7%となっている。また、定期的に実施している取組については、「BCP の訓練、見直し等で明らかになった知見を文書化して共有している」が 29.4%と、「BCP に従い、避難訓練や救助訓練を行っている」の 44.1%に次いで高い。

一方、「BCP に従い、取引先等と非常時の対応の模擬演習を行っている」、「BCP の策定内容を取引先・株主等に対して公開している」は、実施していない企業の割合がそれぞれ 61.8%と高くなっている。

回答企業全体を対象にリスクへの備えの状況を確認した際（図表 3-16 参照）、対外連携はあまり行われていなかったが、本設問で BCP 策定企業を対象に BCM の実践内容としてみた場合も、対外連携へ取り組む割合は低くなっている。BCP の策定状況に関わらず、社外連携はあまり進んでいない可能性がある。

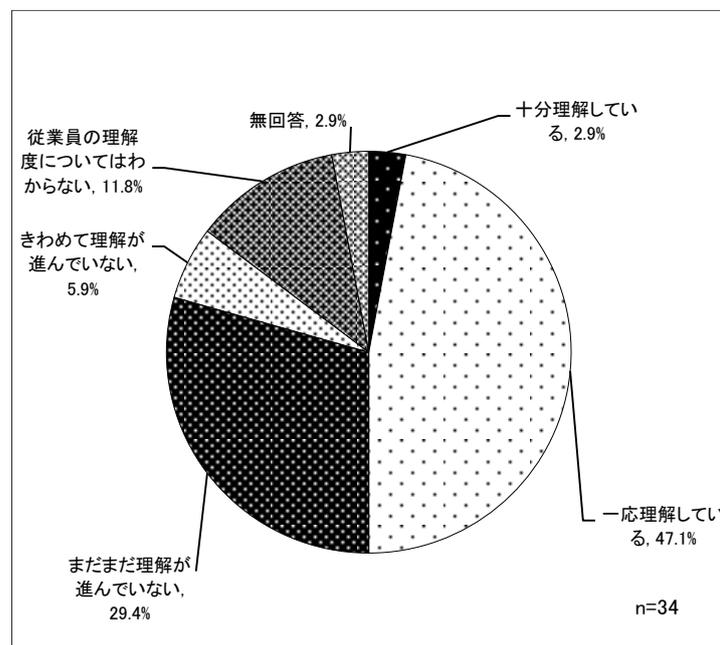
図表 3-40 策定した BCP の検証、訓練、見直し等の実践の状況



策定した BCP の検証、訓練、見直しに対する従業員の理解度を尋ねたところ、「一応理解している」と回答した企業が 47.1%と最も多く、「十分理解している」(2.9%) と回答した企業と合わせると 50.0%となる。一方、「まだまだ理解が進んでいない」(29.4%)、「きわめて理解が進んでいない」(5.9%)、及び「従業員の理解度についてはわからない」(11.8%)を合わせると 47.1%となる。

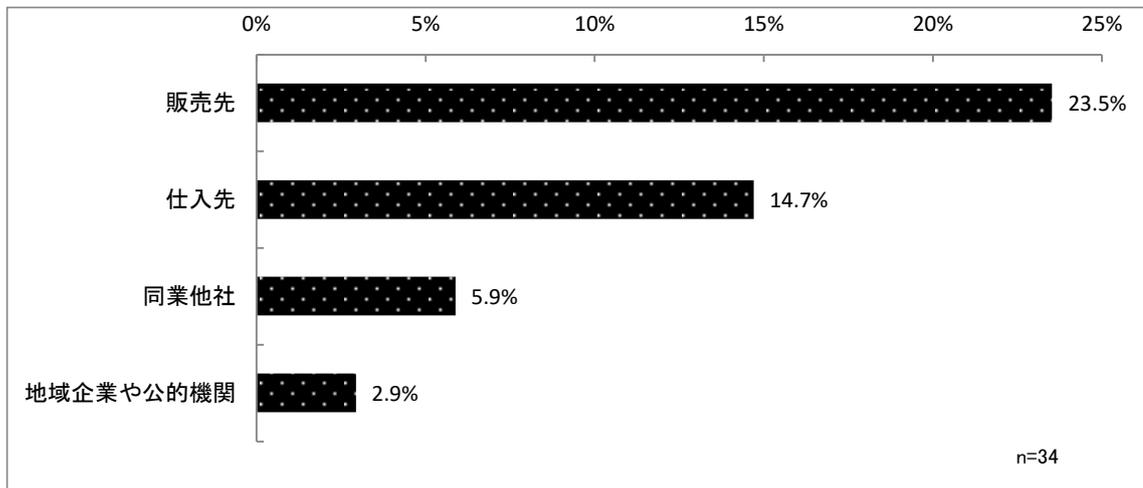
BCP の策定内容や BCM の実践について、従業員の理解が進んでいる企業は半数程度であり、その他の企業では、従業員の理解が進んでいないか、従業員の理解度を把握していないと考えられる。

図表 3-41 BCP・BCM に対する従業員の理解度



BCPの策定に係る社外連携状況を社外の各関係先についてみると、「販売先」との連携を行っている企業の割合が23.5%と最も高く、次いで「仕入先」が14.7%となっている。

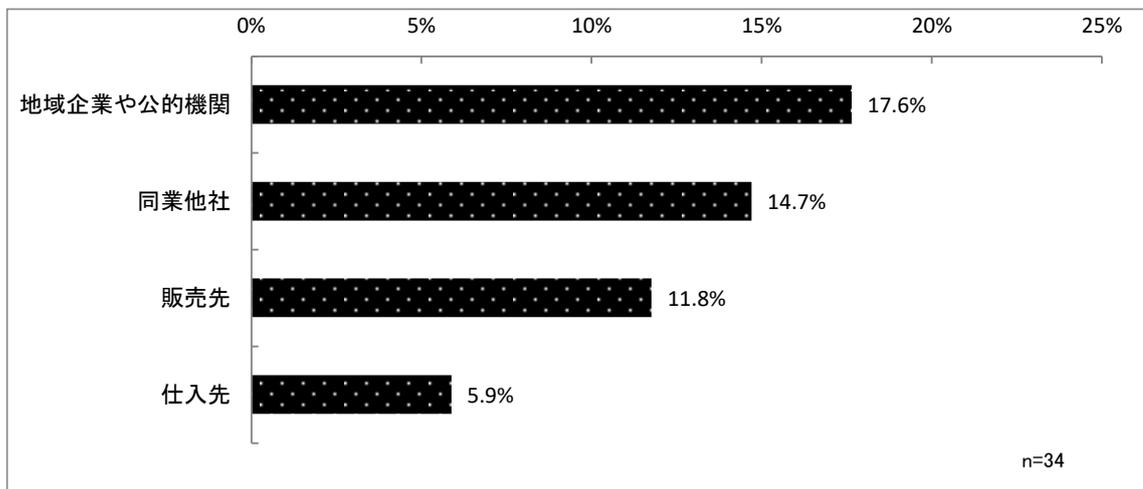
図表 3-42 BCP 策定に係る社外連携の状況



(注) 複数回答。

BCPの検証、訓練、見直しに係る社外連携の状況については、「地域企業や公的機関」と連携している企業の割合が17.6%と最も高く、次いで「同業他社」が14.7%となっている。

図表 3-43 BCP の検証、訓練、見直しに係る社外連携の状況



(注) 複数回答。

社外連携は全体的に進んでいないものの、BCPの策定では商取引のある先との連携が多く、BCPの検証、訓練、見直しにおいては地域企業や公的機関、同業他社との連携が多い傾向にある可能性がある。

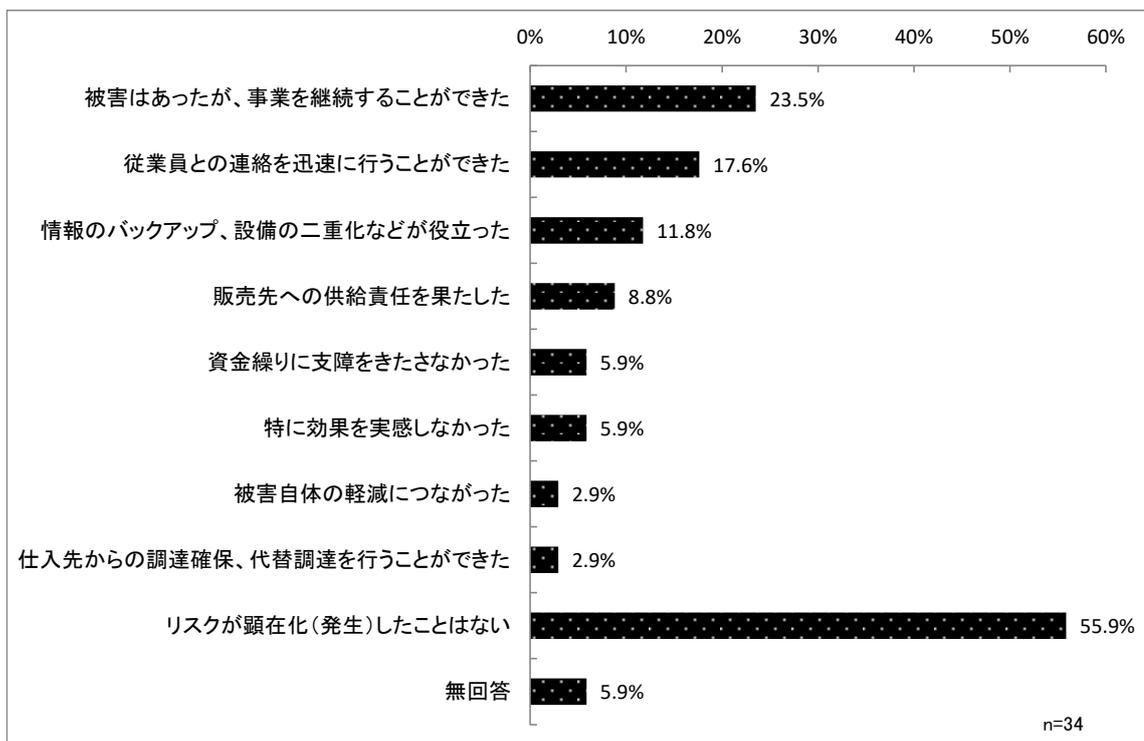
⑦BCP・BCMの効果

BCPの策定状況を尋ねた質問で「策定済みである」と回答した企業を対象に、BCP・BCMの効果を尋ねた。

BCPを策定し、検証、訓練、見直しを行ったことによる、リスクが顕在化した緊急時における効果については、「被害はあったが、事業を継続することができた」を挙げる企業の割合が23.5%と最も高く、次いで「従業員との連絡を迅速に行うことができた」、「情報のバックアップ、設備の二重化などが役立った」がそれぞれ17.6%、11.8%となっている。なお、「リスクが顕在化（発生）したことはない」と回答した企業の割合は55.9%となっている。

BCP・BCMにより、リスクが発生した際、被害そのものは避けられなくても事業を継続でき、従業員との連絡を早期化できる可能性がある。また、情報のバックアップや設備の二重化が被災時に役立つ可能性も考えられる。

図表 3-44 BCP・BCMの緊急時における効果



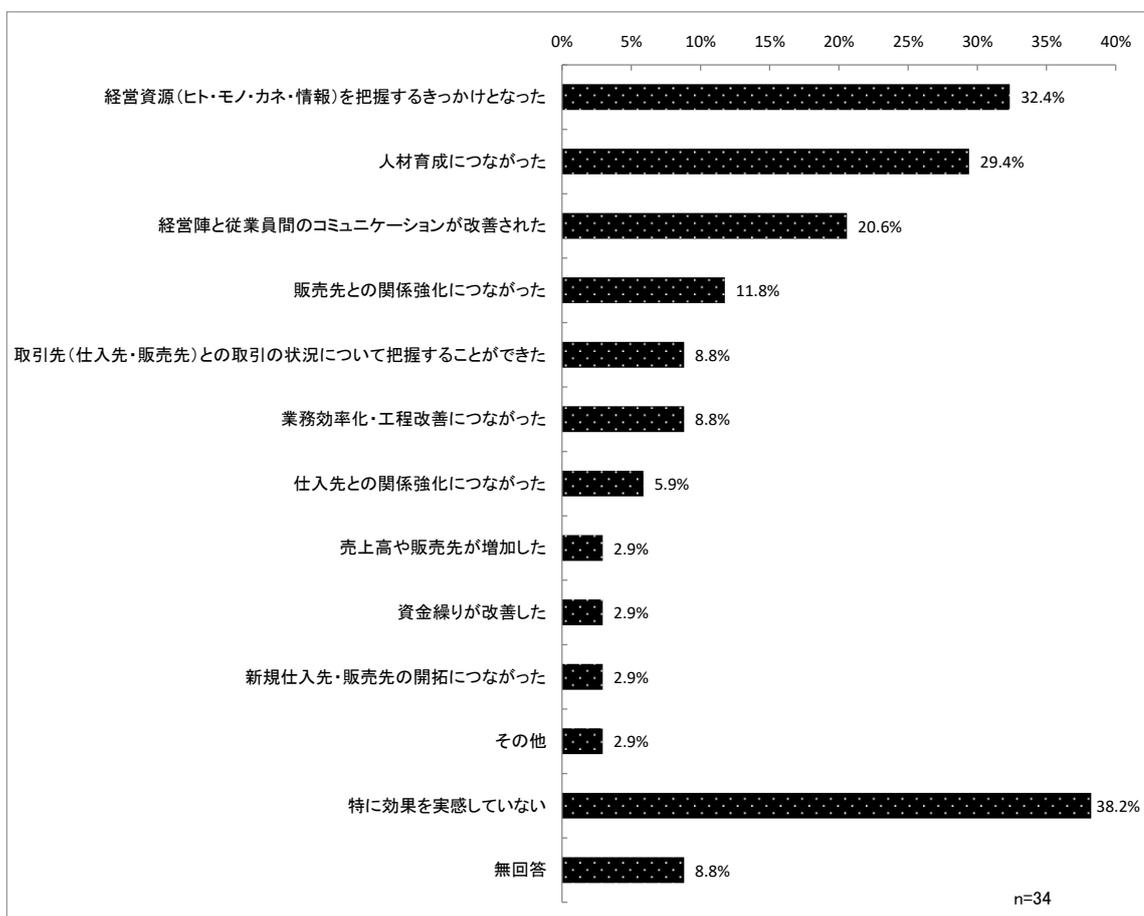
(注) 複数回答。

BCPを策定し、検証、訓練、見直しを行ったことによる、リスクが顕在化していない平時における効果については、「経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を把握するきっかけとなった」と回答した企業の割合が32.4%と最も高く、次いで「人材育成につながった」が29.4%となっている。一方、「特に効果を実感していない」企業の割合も38.2%と高い。

本設問の回答対象企業から、無回答の企業と「特に効果を実感していない」企業を除くと、対象企業全体の53.0%となり、半数以上の企業が何らかの効果を感じていることが分かる。

経営資源把握や人材育成といった効果を得られた企業と、効果を実感していない企業に分かれており、BCPへの取り組み方や内容によって効果も変わってくる可能性がある。

図表 3-45 BCP・BCMの平時における効果



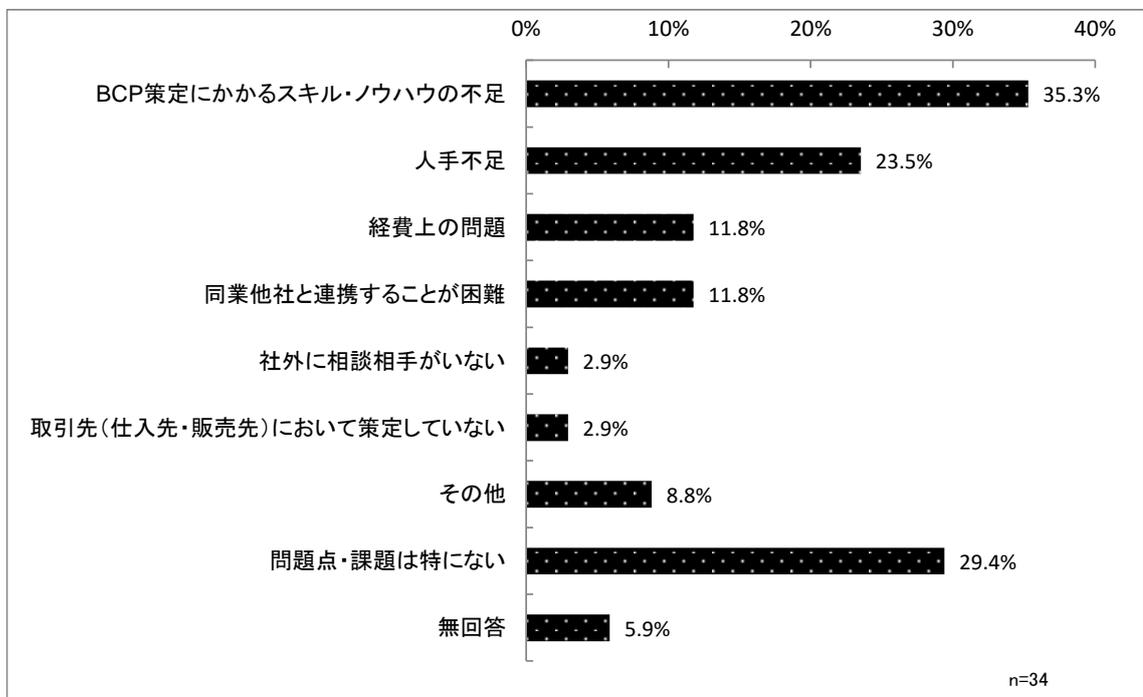
(注) 複数回答。

⑧BCP・BCMの課題

BCPの策定状況を尋ねた質問で「策定済みである」と回答した企業を対象に、BCPの策定、検証、訓練、見直しを行ううえでの問題点・課題を尋ねたところ、「BCP策定にかかるスキル・ノウハウの不足」と回答した企業の割合が35.3%と最も高くなっている。次いで、「人手不足」と回答した企業の割合が23.5%となっている。一方、「問題点・課題は特になし」と回答した企業も29.4%存在している。

BCPを策定していない企業の多くが、その理由として、BCP策定にかかるスキル・ノウハウの不足や人手不足を挙げていたが（図表3-38参照）、同様の状況はBCP策定企業においてもみられる。中小企業の事業継続への取組において、スキル・ノウハウの不足や人手不足は、BCP策定の状況に拠らない共通の課題となっていると考えられる。

図表 3-46 BCP・BCMの問題点・課題



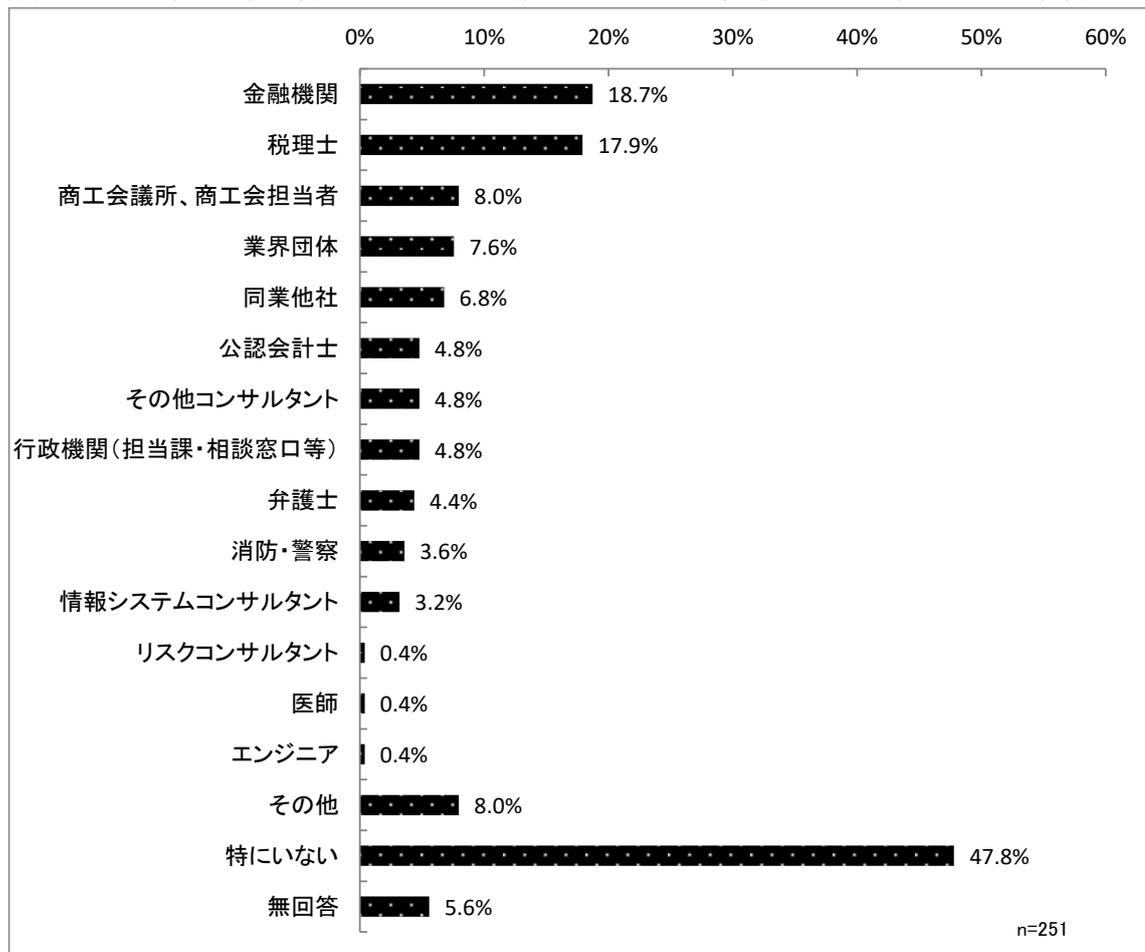
(注) 複数回答。

⑨外部機関等からの支援・サービス

事業継続に関するリスクの備えについて、実際に支援を受けた外部の協力先・機関等を尋ねたところ、「特にいない」と回答した企業が47.8%と最も高くなったものの、「金融機関」(18.7%)や「税理士」(17.9%)を挙げる企業も見られた。

なお、「その他」を回答した企業のなかには、親会社や関係グループ会社からの支援を挙げる企業も存在した。

図表 3-47 事業継続に関するリスクへの備えについて、支援を受けた外部の協力先・機関

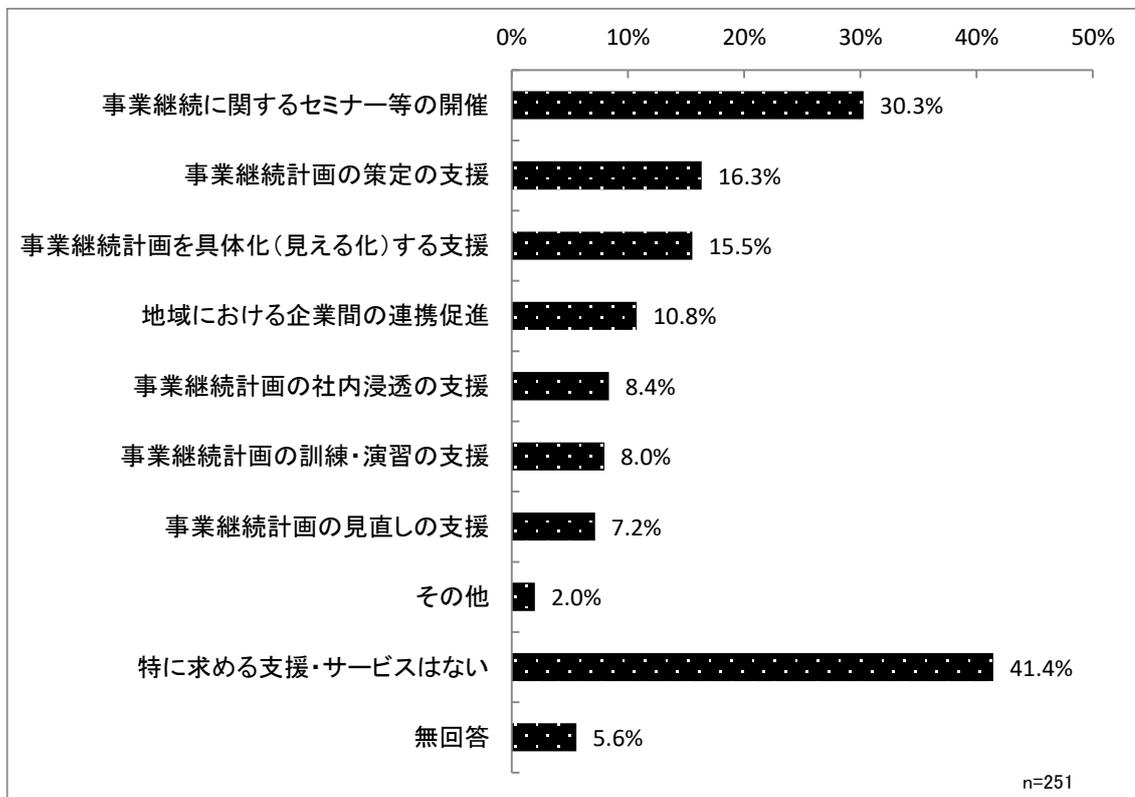


(注) 複数回答。

BCPの策定、検証、訓練、見直しにあたり、地域の公的機関や外部機関等に求める支援・サービスについては、「事業継続に関するセミナー等の開催」が30.3%と高く、次いで「事業継続計画の策定の支援」(16.3%)、「事業継続計画を具体化(見える化)する支援」(15.5%)を求める企業の割合が高くなっている。一方で、「特に求める支援・サービスはない」と回答した企業が41.4%存在している。

BCPの策定やその内容の充実に向けた支援よりも、セミナー等の開催を求めるニーズが強く、外部に求める支援内容が基礎的なものにとどまっている可能性がある。また、図表3-38及び図表3-46より、BCP策定企業においても未策定の企業においても、BCP策定にかかるスキル・ノウハウ不足が課題となっている可能性が確認できたことから、特にスキル・ノウハウ習得のための基礎的なセミナーや支援を求める企業が多い可能性がある。

図表 3-48 地域の公的機関や外部機関等に求める支援・サービス



(注) 複数回答。

社外に求める支援・サービスについて従業員規模別にみると、「特に求める支援・サービスはない」と回答する企業の割合が、従業員規模の小さい企業ほど高くなっている。一方、従業員数11人以上の企業では、「事業継続に関するセミナー等の開催」を求める割合が高く、従業員数「51人以上100人以下」の企業では、「事業継続計画の策定の支援」を求める割合も高い。

図表3-25及び図表3-29によれば、従業員規模の小さい企業では、BCPの認知度が低く、認知していても策定に取り組んでいない企業が多くみられるため、BCPの策定にあたり必要な支援についても認識していないか、認識していても積極的に支援を求めない企業が多い可能性がある。一方、従業員規模の大きな企業においては、自社におけるノウハウ・スキルや人手の不足を認識し、それらを補うための事業継続計画の策定支援やセミナーの開催等を求めている可能性がある。

図表3-49 地域の公的機関や外部機関等に求める支援・サービス（従業員規模別）

	事業継続に関するセミナー等の開催	事業継続計画の策定の支援	事業継続計画の社内浸透の支援	事業継続計画を具体化（見える化）する支援	事業継続計画の見直しの支援	事業継続計画の訓練・演習の支援	地域における企業間の連携促進	その他	特に求める支援・サービスはない	無回答	合計
10人以下	12	5	2	10	3	5	5	0	35	3	60
	20.0%	8.3%	3.3%	16.7%	5.0%	8.3%	8.3%	0.0%	58.3%	5.0%	100.0%
11人以上50人以下	30	16	8	16	5	4	12	3	36	4	88
	34.1%	18.2%	9.1%	18.2%	5.7%	4.5%	13.6%	3.4%	40.9%	4.5%	100.0%
51人以上100人以下	9	8	4	2	1	0	4	1	9	1	28
	32.1%	28.6%	14.3%	7.1%	3.6%	0.0%	14.3%	3.6%	32.1%	3.6%	100.0%
101人以上300人以下	22	12	7	10	8	10	6	1	22	6	69
	31.9%	17.4%	10.1%	14.5%	11.6%	14.5%	8.7%	1.4%	31.9%	8.7%	100.0%
301人以上	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3
	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
無回答	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	100.0%
合計	76	41	21	39	18	20	27	5	104	14	251
	30.3%	16.3%	8.4%	15.5%	7.2%	8.0%	10.8%	2.0%	41.4%	5.6%	100.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

2. インタビュー調査

(1) インタビュー調査の実施要領

ここでは、インタビュー調査を実施した中小企業において行われていた事業継続に関する具体的な取組を事例として紹介する。

インタビューでは、各社の BCP・BCM について、取り組んだ経緯、取組内容、取り組んだことによる効果や取り組む際のポイント等を聴取し、リスクが顕在化した経験のある企業については、被災時の対応状況等も確認した。

インタビューの対象先企業は下表のとおりである。公表資料等から BCP・BCM への取組が実施されてきたことを確認できた企業のなかから、業種、財務情報、被災経験、所在地地域のバランス等を考慮したうえで選定したほか、アンケート回答企業からも回答内容等を考慮して選定した。

図表 3-50 インタビュー対象先企業

No	企業名	本社所在地	従業員数	資本金	業種	主要事業
1	天草池田電機株式会社	熊本県上天草市	193名	589万円	製造業	電磁リレー・センサー・ソレノイドの製造、照明機器の開発・製造・販売
2	伊藤石油株式会社	三重県尾鷲市	16名	2,010万円	小売業	ガソリンスタンド運営、石油製品販売
3	株式会社生出	東京都瑞穂町	106名	1,000万円	製造業	緩衝材・包装資材の設計・製造・販売
4	株式会社オイルプラントナトリ	宮城県名取市	42名	3,000万円	廃棄物処理業	産業廃棄物処分業
5	皆成建設株式会社	宮城県仙台市	40名	3,000万円	建設業	建築工事業
6	金剛株式会社	熊本県熊本市	300名	6,000万円	製造業	金属製家具製造業
7	株式会社主婦の店	三重県尾鷲市	180名	4,000万円	小売業	スーパーマーケット
8	伸東測量設計株式会社	静岡県沼津市	28名	3,000万円	専門・技術サービス業	建設・補償コンサルティング、測量・調査・設計業
9	A社	首都圏	135名	1億円	製造業	銅合金板・条の製造・販売

出所：各社ウェブサイト、インタビュー結果及び各種資料より作成。

上表のうち、No.2「伊藤石油株式会社」及び No.7「株式会社主婦の店」は、尾鷲商工会議所がリーダーとなって 2013 年度に実施した「事業継続等の新たなマネジメントシステム規格とその活用等による事業競争力強化モデル事業（グループ単位による事業競争力強化モデル事業）」（以下、2013 年度事業）に参画した企業である。同事業については、第 4 章に掲載した尾鷲商工会議所へのインタビュー調査概要においてより詳しく述べる。

(2) インタビュー調査結果の概要

ここでは、インタビューを行った企業ごとに調査結果の概要を述べる。各社へのインタビュー内容について、事業概要、BCP 策定の経緯、BCP・BCM の取組内容・社外連携・従業員への浸透・効果・取り組むうえでのポイント、BCP コンサルティング導入に対する考えや被災時の対応状況等に整理している。

各社におけるより具体的なインタビュー結果については、「資料編 2 インタビュー調査記録」を参照されたい。

図表 3-51 企業へのインタビュー調査結果の概要

天草池田電機株式会社（被災経験：あり）	
事業概要	当社はかつてオムロン株式会社（以下、オムロン）の生産子会社であったが、2002年に工場閉鎖が決まった際、地域の雇用を守るためオムロンの協力工場として設立した。
経緯	熊本県から声が掛かり、8か月間コンサルティング会社を入れ、管理職10名、部署・年齢別の従業員20名の体制でBCPを策定した。当社は人材育成には人を動かす仕掛けが要ると考えており、30名体制での参加は、BCPをその仕掛けとして機能させる意図と、非常時にBCPを機能させるにはボトムアップで策定する必要があるとの考えに基づいている。
取組	東日本大震災の事例を学ぶなかでBCPの重要性に気づき、海から近い位置にある当社の水害対策や従業員の早期安否確認の仕組みを整備した。また、製品の陸送に使う橋の耐久性や付近の海に到来しうる津波の規模等、当社周辺地域のリスクを確認したほか、上天草市と連携して当社の敷地を避難場所として提供するなど、非常時の地域への貢献にも取り組んだ。さらに、工場設備の損壊時に備え、設備メーカーへの修理依頼の事前準備として生産設備台帳を深掘りし、非常時に生産に必要な部品を注文できるように整理した。このほか、被災後の中長期的な復興に向け、人命尊重、社会的責任、顧客との連携・連帯の3点について、被災以降の時間軸ごとの取組事項に優先順位を付けて一枚紙でまとめた。
浸透	年二回の訓練でBCPの重要性を周知し、安否確認メールのためのアドレスを従業員全員分把握した。
被災時対応	熊本地震の発生時は、速やかな災害対策本部の設置及び安否確認メールの一斉発信、生産設備等の確認、取引先や従業員への状況説明を行い、当社敷地を地域の避難場所として提供した。被害は通路天井の破損のみで、事業を中断せずに継続することができた。
効果	被災時における迅速な対応や被害の軽減には一部BCPが効いたと考えている。また、平時の効果として、BCP策定により従業員自らが気付いた工夫を実施する社内文化が育ちつつあり、高額な費用をかけずにBCPを改善している。大規模投資で設備を新調するのではなく、社内設備への柵や車輪の設置により建屋が揺れても転倒しない工夫を行うなど、頭を使った小さな改善により50万円程度で事業継続力を高めた。このようなBCPの費用は、BCPを行わずに被災した際の修理費を大きく下回っていると考えている。
ポイント	BCPに現場従業員を巻き込むことで、人材育成の仕掛けとしての活用や、BCPの実効性向上につながると考えている。また、中小企業では、経営資源の観点から大企業のように生産拠点や仕入先の分散が難しく、BCPの内容が大企業とは大きく異なることを前提に、実現可能な取組から始めることが重要である。

コンサル支援 BCP コンサルタントの導入は、事例を体系的に学べ、問題意識の醸成にも役立つ。導入にあたり、当社ではコンサルタントと現場の従業員がしっかりと議論したことで、中小企業向きで当社業務の実情にあったコンサルテーションを受けられたと感じている。

伊藤石油株式会社（被災経験：なし）

事業概要 三重県尾鷲市内に本社を置き、本社隣接地に尾鷲海岸給油所、尾鷲駅北西の国道42号沿いに尾鷲国道給油所を運営しているほか、紀北町に三浦給油所を運営している。

経緯 2013年度事業への参画を通じて、BCP マニュアルを作成した。

取組 従業員の連絡先電話番号のリストを作成した。また、BCP 策定の過程で、消防法で備えが求められている物資の補充のほか、砂袋やヘルメットを新たに配置した。

連携① このように一定の成果はあったものの、2013年度事業ではBCPの連携の難しさも実感した。例えば、同事業に参画した株式会社伊藤工作所の事業継続に向け、非常時の同社へ優先給油を検討したことがあった。しかし、有事には行政への優先給油の取り決めがあったこと、一部企業への優先的な供給は地域の顧客に対して説明がつかないこと、そしてリスクが発生した時点で供給能力を確保できている保証がないことから、結論を出せなかった。このほか、尾鷲港内に保有しているタンクヘタンクローリーでのアクセスを検討したこともあったが、漁業権や海岸法等で公共部門との折衝が必要となるため実現していない。

連携② 2013年度事業のほかにも、石油商業組合による中核SS事業を通じた取組で非常時の顧客誘導等の研修や机上訓練も行っており、経済産業省の中核SS事業で自家発電機やポンプを整備した。さらに、全国石油業共済協同組合連合会が行っている、災害時を念頭に消費者に手元の在庫量を増やしてもらう「満タン運動&灯油缶1缶運動」にも参加している。また、尾鷲市との災害協定で行政保有の車両にこまめな給油を行う旨の条項も入れてもらっている。

ポイント BCPにおける連携には障害が多く、行政が実施する防災（訓練）マニュアルに非常時の企業の役割を組み込むなど、円滑に連携を進める工夫が必要である。公共セクターによる有事の指針があれば、非常時に優先的な連携や優先されなかった顧客への説明も行いやすくなると考えられる。また、当社では、尾鷲港等台風・津波協会の指針に従い、大津波警報発表時、船舶を避難推奨海域へ逃がさず、人命優先の見地から放棄して陸上避難する方針を定めることができた。このように、公共セクターの指針は各企業における方針を決めやすくすると考えている。

株式会社生出（被災経験：なし）

事業概要 当社は精密機器、自動車や食品に関連した包装設計資材を提供している。

経緯 かつて自社で火災が発生した際に同業者からの支援を受けたことに加え、ISOの要求事項に「リスク」という用語が出てきたため、BCPの策定を決めた。当社は2010年度の東京都のBCP策定支援事業に参加し、コンサルティング会社からの支援を受けてBCPを策定した。策定当初は認証規格の要求事項を満たすようにマニュアルを策定したが、その後、理解して運用できるものにするため、BCPを経営方針として年間計画に落とし込んで見える化し、会社全体のマネジメントのなかで運用するBCMS（事業マネジメントシステム）を構築した。

取組 現在、当社のマネジメントシステムは、BCMS、品質マネジメントシステム、環境マネジメントシステムを統合し、経営計画と連動して運用している。BCPはただの災害対策ではなく経営的な利点もあるとの認識から、2016年には部署ごとにリスクを見直して整理した。さらに2017年は、全社的なリスクマネジメントルールの作成や、稼働日・夜間休日別の対応

フローを整理し、さらにリスク顕在化後の対応を時系列ごとにグラフ化した。このような取組は、経営トップが本気になり、商工会等の公表資料を見ながら独自に勉強し、大企業向けのBCPではなく自社に合った内容となるよう考えながら、自社内で企画立案したものである。

連携 当社より上流のサプライチェーンの事業継続力を細かに確認してくる顧客もいる。当社では、中小企業庁のチェックリストを配布して仕入先の事業継続力を監督している。

浸透 BCPは経営トップが本気で取り組まなければ始まらないが、従業員を巻き込まなければ実効性のある内容にならない。従業員を巻き込むために、当社ではマニュアルの見える化・簡素化を進め、BCPの情報を発信し続けて従業員に本気度を理解してもらっている。BCPの取組が会社の信用力向上や売上につながることを示し、従業員を動機付けることも重要である。このほか、机上や実地の訓練に従業員全員を参加させている。訓練では、必要な道具や、訓練の状況や課題を記録するペーパーの工夫といったイベント企画能力が必要になる。

効果 当社は、営業や製造の努力だけでなく全社的に事業継続の取組成果を積み上げたことで、2017年に、コスト面で他社に劣後しつつも新規顧客から大型案件を受注できた。

ポイント 販売先からの監査項目のなかで品質マネジメント以上に事業継続マネジメントが評価対象になるなど、事業継続力は取引の基準になりつつある。商取引のなかで事業継続力を求める「外圧」の効果は大きく、「外圧」を強めることで、各社が取り組まざるをえなくなると考えられる。また、社内においても、BCPを継続させるため、年間の経営計画に組み込むことでBCPに取り組まざるをえない仕組みを作った。

コンサル支援 BCPコンサルティングの支援については、取り組み始める際にBCPの概要や策定プロセスを知り、法的な面の勉強にもなる点で有益であった。一方、コンサルティング会社は中小企業の現場を分かっていないと感じることもあり、一定の限界もあった。

株式会社オイルプラントナトリ (被災経験：あり)

事業概要 廃酸と廃アルカリを中和し代替工業用水へリサイクルする油水加工事業のほか、廃油精製事業や燃料精製事業を行っている。

経緯 取引先のBCPセミナーへの参加を通じて、経営戦略の一環として緊急時の優先順位付けやリスク対応等の必要性を認識し、現場の係長を中心に2011年にBCPを策定した。

取組 BCPでは油水加工事業を中核事業に特定し、地震による設備損壊等を想定したほか、約20社の企業と、緊急時に操業を停止した際の代替生産を行うなどの協力関係を結んだ。東日本大震災後は、BCPの更新を重ね、津波リスクの追加、内陸部への大型タンクローリーの駐車場の新設、拠点の耐震対策や新たな企業連携等を行った。

浸透 テーマ等を工夫した社内研修の定期開催や、ページ数を極力削減した要点重視のマニュアルの作成によって、社員を飽きさせないようにしながら、BCPを社員へ浸透させている。

被災時対応 東日本大震災では地震被害はなかったが、当時のBCPでは想定していなかった津波被害に遭って高価な設備が流出し、自社設備の復旧は目標復旧時間より大きく遅れた。しかし、BCPで特定した中核事業の優先復旧や、事前の約束に基づく代替生産体制の活用により、被災後2週間で油水加工事業を再開できた。

効果 事業の取捨選択や中核事業の早期回復等により、復興需要の後押しもあって被災から2か月後には被災前の売上を越すことができた。

ポイント 当社は、企業の事業継続において、社会に必要な事業・地域貢献を行うための事業力を特に重視している。

皆成建設株式会社 （被災経験：あり）

事業概要 当社事業の内訳は建築事業が 70%、土木事業が 15%、戸建住宅事業が 15%である。

経緯 2009 年に宮城県が主催した災害模擬訓練に参加させた社員からの報告を受けて BCP の必要性を感じ、2010 年に策定した。

取組 BCP に基づき、一定以上の震度の地震で社員に自動でメールを配信する安否確認システムの導入に加え、BCP を策定した旨を協力会社へ周知し、そのうちリース会社と非常時における機材の優先貸出の協定を結んだ。さらに 2015 年には、岡山県の建設会社と事業継続の相互支援を取り決めた。このような事前の取り決めは、非常時に反社会勢力のフロント企業が入り込むことを防ぐ狙いもある。このほか、東日本大震災の経験を踏まえ、安否確認メールの配信方式の変更や、他地域への災害支援用も兼ねた備蓄品整備等、BCP の見直しを行った。

浸透 BCP の取組を社内に浸透させるための勉強会を実施した。

被災時対応 東日本大震災の際は、津波の到来やガソリン不足等、当時の BCP では想定していなかった事態にも見舞われた。

効果 被災時には、BCP に基づき、資金需要予測、代替資源の確認や、リース会社との事前協定による優先的な機材の借入を実施できた。さらに BCP 策定を周知していたため、協力会社が当社に集まり、道路啓開や地盤沈下によるマンホールの隆起への対応を依頼された。さらに、震災の影響で基礎工事への需要が増加し、現場での打設等を要しないプレキャストコンクリートを製造するための工場や営業店を新設して対応している。このような被災時の効果に加え、BCP は、訓練の場を通じた社員同士のコミュニケーションや一体感の醸成につながるなど、平時の効果もあると考えている。

ポイント BCP への取組は社長の関与が重要である。決定権をもった社長が即決することで社員の負担を軽減できるほか、他県の製造業者との連携による非常時の相互提供・代替生産といった重大な判断には、社長の関与が必須となるためである。

コンサル支援 BCP コンサルティングの導入は、従業員の緊張を避けるためにも、社長自らが社員に有事の行動等を問いかけ、問題意識を社内で共有してから行うことが望ましい。

金剛株式会社 （被災経験：あり）

事業概要 当社の主な製品は大学図書館や公立図書館向けの書架、美術館や博物館向けの収蔵庫や収蔵棚である。これらの製品を納入するタイミングは、新築の場合、建屋が完成して内装工事が済んだ最終段階となり、当社の供給責任は大きいといえる。

経緯 BCP 策定の動機は、熊本地震によって当社唯一の製造拠点が被害を受けたことである。内閣府の BCP 普及事業においてモデル事業者に選定され、コンサルティング会社より支援を受けつつ策定した。各部署の業務を考え直すことが重要と考え、管理職に加えて各部署の社員も参加させ、震災以前からあった危機管理マニュアルをベースに BCP へと更新した。

取組 熊本地震で 3 名の安否が翌日までに確認できなかったため、従業員に配布しているスマートフォンを中心に安否確認の連絡を取れるようにした。また、安否確認のなかで軽微な怪我を隠す社員もいるため、従業員の心のケアも含めた考え方を示し、各部署で質問の仕方等に配慮してもらうようにした。このほか、備蓄の実施に加え、ライフラインの途絶に備えた発電機の準備も行った。

浸透 従業員に BCP について意識してもらうため、災害時の対応をまとめた携行用カードを

作成した。

被災時対応 熊本地震発生時は危機管理マニュアルに従って災害対策本部を立ち上げ、社長に情報を一元化し、社長から社員に連絡を行った。また、マニュアルでは想定していなかったが、ウェブサイトや Facebook で社外各所に状況を伝えた。地震によって生産設備が被害を受け、在庫も毀損したため、同業他社に代替生産を依頼した。現在、熊本市に隣接する嘉島町に工場を新築中である。

効果 BCP マニュアルは骨格であり、マニュアルでの規定がなければ、例えば被災後に災害対策本部を立ち上げるかどうかから議論することになるなど、スピーディーに対応できない。

ポイント 被災後の顧客からのニーズは、震災直後の段階では製品の応急的な修復であり、震災後半年から1年ほど経つと設備の入れ直しの要望が増える。このように、被災後、時間が経つとともに変化する顧客からのニーズに応える準備を行う必要がある。

株式会社主婦の店 （被災経験：なし）

事業概要 設立時より主婦の店全国チェーンに、1979年よりCGC ジャパンに加盟している。三重県尾鷲市に3店舗、紀北町に2店舗、熊野市に1店舗をもち、本部は尾鷲市内にある。

経緯 2013年度事業への参画を通じて、BCPのマニュアルを整えた。

取組 地震による津波を想定しており、津波の危険がある際は、海拔の低い位置にある本部から避難し、海拔の高い市内別店舗を避難場所として災害本部を立ち上げることにしている。また、かつて熊野店等が被災した際に電気が繋がらなかった経験から、避難先の店舗にソーラーパネルや自家発電機を設置してあるほか、手打ちレジや毛布・ヘルメット等の備品も置いてある。津波のほかにも、インフルエンザが流行する時期に感染しやすいレジ係が休む懸念があり、他部署の社員もレジ係を担当できるよう多能化の取組を行った。

連携① 尾鷲市が主催する地域を巻き込んだ訓練に参加し、本部併設の店舗を閉店して避難先の店舗に移動する訓練を行っている。また、尾鷲市の防災情報配信システムが社内に放送されるようになっており、Jアラートや大雨・地震警報等を迅速に取得・周知する仕組みを構築している。

連携② CGCグループと鈴鹿で共同備蓄を行っており、有事には他社と融通し合う仕組みになっている。実際に2011年の紀伊半島豪雨によって熊野店が水害に遭った際、CGCグループを通じて水の融通を受けた。一方、東日本大震災の際は、当社からも自社在庫に加えて地元の薬局等から物資を調達してCGCグループ経由で東北へ送った。また、和歌山県に基幹サーバーが置かれているグループ共有の情報システムを使用しているが、これはパソコンと通信環境さえあれば売上等のデータへアクセスできるため、重要データの保護や他拠点での事業継続に可能にしている。このほか、CGCグループからBCPマニュアルも購入した。

ポイント 避難訓練であれば従業員でも主導可能だが、BCPは経営的な判断を含むため、最終的には社長クラスの経営層が参画しなければ進まないと感じている。2013年度事業は従業員や部長レベルの取組であり、一定の限界を感じた。経営層の参画によってBCPの内容も良くなり、結果も早く出ると考えている。

伸東測量設計株式会社 （被災経験：なし）

事業概要 当社は、中心拠点を静岡県沼津市の本社と磐田市の西部支店に置き、静岡県全域を営業エリアとして、道路設計等の建設コンサルティングや測量・調査業務を行っている。

経緯 東日本大震災の後、現地の被害状況を視察した社長がBCPの重要性を感じたこと、そ

の後宮城県の同業者による被害状況等の講習に参加した従業員から声が上がったことがきっかけで BCP を策定した。

取組 最も重要な測量結果等の電子データを有事の際に失うことがないように、約 100 キロメートル離れている本社と西部支店のどちらかを拠点として業務再開できるようにした。具体的には、本社と支店の間で、機材が故障してもネットワーク上で相互にバックアップを取り、事業の代替を可能にした。その他の支店や営業所とも、本社のサーバーにネットワーク経由でアクセスして作業できるようにした。

連携 2012 年に静岡県と災害協定を結び、その後、中部地方整備局や静岡県内の市町とも災害協定を締結しており、毎年更新している。災害発生時には指定された地域の被害確認を行い、報告を行うことになっている。

効果 ネットワーク上で他拠点にアクセスする仕組みは、例えば本社から西部支店の製本装置を動かし、本社で処理が間に合わない成果物の製本を西部支店で行うといった業務効率化につながり、平時においても効果が出ている。

ポイント 社員全員に BCP への認識をもってもらうことが課題と考えており、経営側から社内での訓練をしていく必要があると認識している。

コンサル支援 行政や民間のコンサルティング支援については、BCP を難しく感じないような具体化したものが望ましいと考えている。

A 社 （被災経験：あり）

事業概要 当社は本社を首都圏に置いているが、東北地方南部の工場を生産拠点として多くの従業員を配置している。

経緯 東日本大震災の後、顧客の間で原材料や部品の仕入先に対して BCP の策定を求める声が強まったこともあり、当社も BCP を策定した。顧客の多くは部品メーカーであるが、昨今、部品メーカーは、製品納入先である自動車やスマートフォン等の完成品メーカーから事業継続体制の整備を強く要請されているため、仕入先の材料メーカーの BCP を注視している。当社もこれまでに、部品メーカーや商社から BCP への取組状況について質問を受けたことがある。

取組 東日本大震災の経験を踏まえ、当社の BCP では、災害発生から 2 週間程度、中核事業が停止することを想定している。また、震災の教訓として、非常時に必要な人間と連絡が取れることが最重要と考えており、Skype や法人用 SNS の利用により、スマートフォンさえあれば場所・時間を問わず連絡を取れる体制を構築した。なお、一般に BCP では各種代替手段の確保への言及があるが、工場新設によるバックアップ体制の充実、高電圧での電力供給の代替先の日常的な確保や、非常時に渋滞しない代替物流経路の確保等は、中小企業にとって現実的ではないと考えている。

被災時対応 東日本大震災の際、設備や従業員は無事だったものの送電系統がダウンしたために、生産復旧までに 2 週間を要した。

ポイント 当社は、中小企業庁のひな型を参照することで BCP 策定のプロセスを把握できたが、このように策定した BCP は、有事の際にそのまま使えるものではないことも事実である。被災時の対応を見える化して活かした BCP にする必要があり、そのためには、紙に書いた BCP ではなく、日頃の訓練によって体が動くようにしておくことが重要である。

第4章 中小企業における事業継続への取組に対する支援・取組

第3章では、アンケート調査及びインタビュー調査から、中小企業における事業継続への取組状況を分析した。本章では、文献調査及びインタビュー調査から、公的機関や民間団体等による、我が国中小企業における事業継続計画の策定・運用に対する支援施策や関連する取組を示す。さらに、文献調査から、海外の公的機関や民間団体等による、諸外国の企業における事業継続への取組に対する支援・取組も示す。

1. 我が国の公的機関による支援施策・取組

(1) 被害想定公開

BCP・BCMに取り組むにあたり、公的機関が公開している情報を活用することで、有事の際の被害想定や身の回りの災害リスク等を確認することができる。

例えば、内閣府の都道府県別地震被害想定概要集（2010年）では、今後発生が予想される大地震の被害想定や、都道府県別での地震の被害想定がまとめられている。また、国土交通省のハザードマップポータルサイト⁹では、全国47都道府県の各市町村において、洪水・津波・火山等の様々な災害に関してハザードマップが作成・公開されているかが分かる。さらに、公開されている場合は各市町村のウェブサイト上の当該ページへアクセスすることができるため、全国各地のハザードマップを閲覧することができる。

なお、各地方公共団体ではハザードマップ等の見直し・更新等が行われる可能性があることに留意する必要がある。例えば宮城県仙台市は、東日本大震災後の2011年10月に、新たに津波のハザードマップを作成し、現在では改定を重ね、第4版となっている。

(2) 公的機関による代表的な支援施策・取組の紹介

次に、中央官庁等によるBCPの支援施策や関連する取組等を示す。また、災害発生に伴い多大な被害が想定される東京都や、東日本大震災を経験した宮城県、南海トラフ地震による被害が想定される名古屋市等の地方公共団体における取組も紹介する。

図表4-1 中央省庁等による支援施策・取組

組織	施策・取組内容
経済産業省 ¹⁰ ・中小企業庁	<ul style="list-style-type: none">・経済産業省では、サプライチェーン全体で事業継続能力の理解を共有するためのツールである「事業継続能力評価指標」の設定や、各企業における訓練の質を担保し、サプライチェーンの強靱化を図ることを目的とした「初動対応及び事業継続対応演習テキスト」の作成を行っている。・中小企業庁では、中小企業へのBCPの普及を促進することを目的として「中小企業BCP策定運用指針」を作成した。同指針では、企業のBCPの策定状況に応じてコース分類がされており、企業の特長や実状に基づいたBCPの策定及び継続的な運用の具体的な方法が分かりやすく説明されている。

⁹ 国土交通省ハザードマップポータルサイト<<http://disaportal.gsi.go.jp/index.html>>

¹⁰ 経済産業省ウェブサイト<http://www.meti.go.jp/policy/safety_security/bcp/index.html>

組織	施策・取組内容
内閣府	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP 策定時の問題点・課題に対応し、BCP 策定・運用が促進される環境の整備を進めることを目的として、「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」を開催している。 ・企業における事業継続計画の普及を進めるために中央防災会議「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」において、「事業継続ガイドライン」を作成した。 ・2013 年に開かれた第 15 回「事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会」では、昨今の BCP 普及の状況、東日本大震災やタイにおける水害の教訓等を踏まえ、事業継続ガイドラインを活用しやすくするため、「事業継続ガイドライン」第三版を作成した。
独立行政法人中小企業基盤整備機構 ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> ・同機構が運営するウェブサイト「J-Net21」において、不測の事態に備えてリスク管理に取り組む企業の事例を紹介している¹²。 ・全国 9 か所に設けている地域本部では、中小企業や創業者等に向けた BCP 策定に関するセミナーや、BCP 作成実践講座を実施している。例えば、中小企業大学校広島校では、経営者等に対してケース事例による BCP 作成・訓練演習を交えながら、BCP の概要や作成手順について実践的に学べる研修講座を開いている。

出所：各機関ウェブサイト及び各種資料より作成。

図表 4-2 地方公共団体による支援施策・取組

組織	施策・取組内容
宮城県 ¹³	<ul style="list-style-type: none"> ・宮城県商工会議所連合会等と協働・連携し、県内企業の BCP の策定及び BCM の構築を支援することにより、地域及び国土の強靱化に資することを目的とした BCP 策定支援に関する協定を締結している。 ・東日本大震災における県内企業の経験や教訓等を元に、2007 年度に作成した企業向けの BCP 策定ガイドライン「宮城県緊急時企業存続計画作業手順（第 1 版）」を全面的に見直し、新たに「みやぎ企業 BCP 策定ガイドライン」を作成した。
東京都 ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> ・「BCP 策定支援事業」を 2010 年度から 2013 年度にかけて実施した。事業による支援を受けて BCP を策定した企業の事例はウェブサイト「東京発チーム事業継続」において公開されており、各企業が BCP に取り組んだ動機、策定した BCP の内容や BCP において想定しているリスク等を参照することができる。 ・現在は、外郭団体である公益財団法人東京都中小企業振興公社が BCP 策定等に関する支援事業を行っており、2016 年度は、普及啓発セミナー、BCP 策定講座及び専門家派遣を実施したほか、BCP を策定している企業に対してフォローアップセミナーを実施している。
神奈川県横浜市 ¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> ・同市の経済局では、市内の中小製造業向けに BCP 作成に関する手順の解説及び計画書の標準例等をウェブサイト上に掲載している。 ・神奈川県メッキ工業組合の BCP 対策を支援した結果、普段は競合関係にあるメッキ企業が、災害時に事業を継続できるように相互に物的・人的支援を行う契約を締結した。この連携を軸とした事業継続の取組は「お互いさま BC 連携」と呼ばれている。
千葉県船橋市 ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> ・同市及び船橋商工会議所は、市内事業者の BCP 策定を支援するために、2016 年 7 月に、東京海上日動火災保険株式会社、損害保険ジャパン日本興亜株式会社、及びあいおいニッセイ同和損害保険株式会社の 3 社とそれぞれ船橋市 BCP 策定支援に関する協定書を締結した。 ・協定を締結した 3 社による BCP 策定セミナーを年 3 回実施する予定である。
愛知県名古屋市 ¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> ・同市は南海トラフ地震の影響が大きいと想定されるため、中小企業の BCP 策定に関するセミナーを無料で開催している。 ・BCP の専門家を派遣して BCP 策定を支援している。

¹¹ 独立行政法人中小企業基盤整備機構ウェブサイト<<http://www.smrj.go.jp/kikou/gaiyou/012105.html>>

¹² J-Net21<<http://j-net21.smrj.go.jp/well/bcp/>>

¹³ 宮城県ウェブサイト<<https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/chukusi/>>

¹⁴ 東京都産業労働局ウェブサイト「BCP 策定支援」<<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/chushou/shoko/keiei/bcp/>>

¹⁵ 横浜市経済局ものづくり支援課ウェブサイト「中小製造業の防災対策・BCP 策定」

<<http://www.city.yokohama.lg.jp/keizai/shien/seizou/bcp/>>

¹⁶ 船橋市ウェブサイト<<http://www.city.funabashi.lg.jp/jigyoushoukou/001/p052561.html>>

¹⁷ 愛知県名古屋市ウェブサイト<<http://www.city.nagoya.jp/shiminkeizai/page/0000055407.html>>

組織	施策・取組内容
愛知県碧南市 ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP 策定の導入段階におけるステップとなることを目的に、災害発生時はまず人命を保護することが重要という考えから避難マニュアルを作成した。 ・避難マニュアルの作成にあたり、同市担当者が2年間にわたり約130社に対して1社ずつ企業訪問を行い、各企業の実情に対応した個社別のマニュアルを作成した。
静岡県 ¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> ・BCPの普及とより実効性の高いBCPの策定を支援するため、地域の実情に合わせた静岡県事業継続計画モデルプランを広く提供している。さらに、専門家の派遣による策定支援、指導者の育成、制度融資、企業・大学等と連携した情報交換や学術研究の場の設置等によって、中小企業のBCP策定を多面的にサポートしている。
岐阜県 ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的な訓練により自社の課題を見つけ、それをもとに個々の企業のビジネス実態に合わせたBCPを策定し、さらに継続的な訓練によってBCPを常に進化させる、「岐阜県モデルのBCP」の普及活動を行っている。 ・「岐阜県モデルのBCP」の普及拡大を図るため、支援拠点「岐阜県BCP研修・訓練センター」をオープンし、BCPの専門家によるワンストップ相談対応をはじめ、簡易版BCPの策定支援セミナーや、BCP策定の個別コンサルティング、BCPの更新及び実効性確保のためのブラッシュアップ訓練等を行っている。 ・先進企業による事例発表や、BCMの最新トレンドに関するセミナーの実施等を通じ、県内企業へのBCMの普及及びレベルアップと関係機関相互の研鑽・交流等を行う「岐阜県BCP研究会」を設置している。

出所：各機関ウェブサイト及び各種資料より作成。

(3) 公的機関における具体的な取組事例

ここでは、企業の事業継続計画策定・運用に向けて公的機関が実施している支援施策・取組の具体的な事例として、愛知県碧南市に対して実施したインタビュー調査の結果を紹介する。碧南市の概要、事業継続の支援の実施経緯、支援の取組内容・効果、取組を通じて分かった課題について、それぞれ概要を述べる。

なお、より詳細なインタビュー結果の内容については、「資料編 2 インタビュー調査記録」を参照されたい。

図表 4-3 碧南市へのインタビュー調査結果の概要

愛知県碧南市 (被災経験：なし)	
地域概要	当市は名古屋市から南に40キロメートル弱の位置にある、南北に長い市である。西と南を衣浦港に囲まれ、臨海部の工業地帯には大小様々な企業の工場等が集積している。
経緯	中部経済産業局が唱える「地域連携BCP」のもと、2014年に当市沿岸の工業集積地における地域連携BCPを展開する研究会が立ち上がった。当市では、東日本大震災後、津波被害のイメージができた臨海部から内陸部に移転する企業の発生が危惧されるなか、臨海部工業地帯からの企業の撤退を防ぐ「留置」を行う必要があったため、当市商工課から工業集積地へBCP策定の支援を実施した。
取組	企業間で足並みをそろえることは難しいと分かっていたため、BCP導入段階の第一歩になることを目的に、人命保護のための避難マニュアル作成に取り組んだ。また、津波被害を念頭に、2階建ての社屋を有する近隣企業の2階部分を避難場所とするため、避難の受け入れに関する覚書締結を進めて商取引の無い地域企業間の接点を作り、合同訓練の実施等によって

¹⁸ 愛知県碧南市経済環境部商工課企業応援係ウェブサイト<<http://www.hekinan-companysupport.jp/#top>>

¹⁹ 静岡県ウェブサイト<<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/>>

²⁰ 岐阜県ウェブサイト<http://www.pref.gifu.lg.jp/kurashi/bosai/bcp/11351/bcp_shien.html>

有事の実効性確保に努めた。

避難マニュアル 避難マニュアルは、現場の責任者がいない場合において初期行動を自主的にとれることを目的として、事務所やトイレ等の従業員の目に触れやすい場所に掲げられるように作成した。マニュアルは A3 サイズで両面 2 枚にまとまっている。記載内容を以下に示す。

- ・ 1 ページ目には、大規模地震が発生した場合の集合・避難場所や備蓄品の保管場所に加え、会社所在地の標高、想定される津波の高さ及び津波が到達するまでの時間を記載した。臨海部企業に多い外国人労働者のため、外国語でも表記した。
- ・ 2 ページ目には、非常時の被害想定、災害用伝言マニュアルの使い方や災害情報の収集方法のほか、臨海部の標高が分かる地図等も載せた。
- ・ 3 ページ目には、地震発生以降に従業員が取るべき避難行動のフローを記載した。従業員の帰宅判断は難しいため、設置する災害対策本部の上席が判断することとし、判断基準や手続きを記載した。
- ・ 4 ページ目には、集合場所や避難経路の図に加えて津波浸水被害のマップも載せた。マップからは、震災時に川の堤防沈下に伴い、臨海部より内陸部において浸水被害が大きいことなどが分かる。

効果 津波到来時は内陸に避難すれば良いと考えていた企業も多く、なかには、避難場所を内陸部から臨海部の 2 階以上の建物に変更する企業もあった。また、避難マニュアル作成後、被害想定を知らずに様式に当てはめて作った BCP を全て作り直した事例があった。

課題 当市周辺では大地震の経験がなく、経営者が危機感をもっていないケースがある。人手・時間不足が課題であり、親会社から BCP 策定を求められても対応できていない企業もみられる。また、BCP の策定過程では企業の内部機密に触れざるをえないため、可能な限り企業内で策定を進めてもらう必要がある。

2. 我が国の民間団体による支援施策・取組

(1) 民間団体による代表的な支援施策・取組の紹介

①商工会議所・商工会

商工会議所・商工会における BCP の支援施策や関連する取組の事例を以下に示す。

図表 4-4 商工会議所・商工会による支援施策・取組

団体	施策・取組内容
日本商工会議所 ²¹	・中小企業に対して、BCP とは何か、実際に BCP を策定したいがどうすれば良いかといった疑問に答える講義映像を公開している。
東京商工会議所 ²²	・中小事業者が BCP を策定する際に、地震だけでなくあらゆる脅威に備えた BCP の作成・運用に向けて取り組めるよう「BCP 策定ガイド」を作成した。また、企業の BCP 策定を支援するため、少人数制の策定講座やシンポジウム等も実施している。

出所：各団体ウェブサイト及び各種資料より作成。

②業界団体

業界団体における BCP の支援施策や関連する取組の事例を以下に示す。

図表 4-5 業界団体による支援施策・取組

団体	施策・取組内容
一般社団法人日本金属プレス工業協会 ²³	・BCP の取組に対する協会独自の認定制度とともに、BCM をシステムとして構築するためのツール（JSMA BCMS 構築ツール）を作成した。
一般社団法人日本建設業連合会 ²⁴	・指定公共機関に指定されており、大規模災害発生時に政府と応急活動を担う。 ・防災業務計画や震災時初動対応ハンドブック等を作成しており、災害対策委員会のもとに災害対策部会、BCP 部会や首都直下地震対策ワーキンググループを設置している。ワーキンググループでは首都直下地震で同連合会の本部機能が危うくなった場合の代替策を検討している。
一般社団法人全国建設業協会 ²⁵	・指定公共機関に指定されている。建設業の企業向けに、地域建設業における災害時事業継続の手引きを発行しているほか、事業継続計画作成例等も示している。

出所：各団体ウェブサイト及び各種資料より作成。

③金融機関

金融機関における BCP の支援施策や関連する取組の事例を以下に示す。

図表 4-6 金融機関による支援施策・取組

金融機関	施策・取組内容
日本政策投資銀行 ²⁶	・同行が開発した独自の評価システムを用いて、企業の防災や事業継続に関する取組を評価し、融資条件を設定する「BCM 格付」を行っている。2006 年度から「DBJ 防災格付」融資として実施してきたものを、東日本大震災等を踏まえて見直した制度となっている。 ・企業の利用メリットとしては、格付に応じて金利が優遇される「金利メリット」のほか、取組内容の見える化や相対化等の「内部管理への活用」、ステークホルダーへのアピールといった「CSR 面の PR 効果」が挙げられる。

²¹ 日本商工会議所ウェブサイト<<http://www.jcci.or.jp/bcp/>>

²² 東京商工会議所ウェブサイト<<http://www.tokyo-cci.or.jp/survey/bcp/>>

²³ 一般社団法人日本金属プレス工業協会<<http://www.nikkin.or.jp/m-system/bcms/index.html>>

²⁴ 一般社団法人日本建設業連合会ウェブサイト<<http://www.nikkenren.com/>>

²⁵ 一般社団法人全国建設業協会ウェブサイト<<http://www.zenken-net.or.jp/>>

²⁶ 日本政策投資銀行ウェブサイト<http://www.dbj.jp/service/finance/risk_manage/index.html>

金融機関	施策・取組内容
日本政策金融公庫 ²⁷	・中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」に依拠した BCP に基づき、防災のための施設等を整備する場合の設備資金及び運転資金を融資する「社会環境対応施設整備資金」の制度を実施している。
商工組合中央金庫 ²⁸	・BCP を策定し、災害発生時に備えた事前対策に取り組む事業者等に対し、BCP 策定や防災対策に伴って必要となる設備資金・運転資金を融資する「財務リスクマネジメント・BCP 支援」を行っている。

出所：各金融機関ウェブサイト及び各種資料より作成。

④その他

その他の団体による BCP の支援施策や関連する取組の事例を以下に示す。

図表 4-7 その他の団体による支援施策・取組

団体	施策・取組内容
特定非営利活動法人事業継続推進機構 ²⁹	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続普及啓発セミナーの開催や講師派遣を行っているほか、事業継続専門家育成等にも取り組んでいる。 ・事業継続を推進している個人・企業・自治体・団体を表彰する「BCAO アワード」を開催している。 ・事業継続に関する調査・研究も実施しており、震災直後の宮城県においても調査を実施した。
東北大学災害科学国際研究所（丸谷研究室） ³⁰	<ul style="list-style-type: none"> ・丸谷教授は、民間企業や公的組織の事業継続について研究を行っており、事業継続推進機構の副理事長も務めている。防災や BCP についての講演や勉強会を仙台や熊本等で実施している。 ・中小企業 BCP 導入ガイドを策定し、同研究室のウェブサイト上で公開している。

出所：各団体ウェブサイト及び各種資料より作成。

(2) 民間団体における具体的な取組事例

ここでは、企業の事業継続計画策定・運用に向けて民間団体が実施している支援施策・取組の具体的な事例として、三重県の尾鷲商工会議所に対して実施したインタビュー調査の結果を紹介する。尾鷲市の概要、事業継続の支援の実施経緯、支援の取組内容・効果、取組を通じて分かった課題について、それぞれ概要を述べる。

なお、より詳細なインタビュー調査結果の内容については、「資料編 2 インタビュー調査記録」を参照されたい。

図表 4-8 尾鷲商工会議所へのインタビュー調査結果の概要

尾鷲商工会議所（被災経験：なし）	
地域概要	尾鷲市は、東が太平洋に面している三重県南部の市であり、林業及び漁業で発展してきた。過去には地震・津波の被害のほか、集中豪雨による被害も度々受けている。
経緯	経済産業省の事業競争力強化モデル事業に選ばれたことがきっかけで、2013 年度に、地域全体の防災力を高めるために異業種の地域企業間で連携を進める事業を実施した。2013 年度事業には製造業や小売業等の地域企業 4 社が参画し、当商工会議所は 4 社のリーダーとして参画した。参集した企業の業種が分散している点で珍しい取組となり、商工会議所は企業間

²⁷ 日本政策金融公庫ウェブサイト<https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/19_syukaikankyotaiou_m.html>

²⁸ 商工組合中央金庫ウェブサイト<<http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/original/>>

²⁹ 特定非営利活動法人事業継続推進機構<<http://www.bcao.org/>>

³⁰ 東北大学災害科学国際研究所丸山研究室「防災政策・事業継続の研究のウェブサイト」<<http://maruya-laboratory.jp/>>

のクッションの役割を果たした。会員企業数が多い商工会議所では、リーダーとなって地域の中小企業に寄り添って BCP 策定を進めることは難しく、当商工会議所は「小さいスケールメリット」を活かして参画したと考えている。

2013 年度 of 取組 2013 年度事業は、コンサルティング会社と地域企業 4 社のグループ形式で進められ、ISO 等で認証に慣れている製造業と比べて小売業の企業は苦慮したものの、他社の書面を見ながらフォローし合うことで BCP 策定を進めることができた。また、海外からの輸入がある企業におけるグローバルなリスク想定、ガソリンスタンド運営会社における重油用タンクへのアクセス方法や、スーパーマーケットにおける部門を超えた多能化の取組等、各社でリスク想定や事業継続への取組・課題に差異があり、議論の充実につながった。

2014 年度以降の取組 2014 年度以降も毎年度 BCP の取組を続けてきた。例えば、2015 年度は全国から選ばれた 6 商工会議所において、講習会やワークショップが行われ、当商工会議所でも新たに 1 社を加えて取り組んだ。この事業は、商工会議所独自のモデルを作る事業でもあり、当商工会議所もその策定に関わった。また、2016 年度は日本商工会議所からの委託で、建設業・鉄鋼業から新たに 1 社ずつ加えてセミナーを開催した。

効果 2013 年度事業への参画を通じて、BCP は取り組む過程で平時の業務改善に必ずつながることを把握でき、当商工会議所から企業へ BCP を勧める際のポイントとなった。また、2016 年度の事業に参加した従業員からは、取引先の順位付けやバックアップオフィス等の経営判断を要する取組は、従業員だけでは実施できないとの声があがり、BCP は経営者が本気で取り組まなければ進まないことが鮮明になった。さらに、これまでの取組を通じて、有事における行政との連携と企業間連携の優先順位の問題から、地域企業間の連携を単純に進められないことが分かった。

課題 企業が自主的に BCP への取組が進むことを待つのは難しい。そのため、外堀を固めるようなやり方も考えられる。例えば、和歌山県では、地元有力者から県へ、県から建設業協会へ、建設業協会から企業へと BCP 推進を働きかけ、企業と取引のある金融機関からバックアップの協力も取り付けたことで、企業の事業継続への取組が前進したようである。

3. 海外の公的機関や民間団体による支援施策・取組

BCP や BCM は海外においても取り組まれており、諸外国の公的機関や民間団体が企業向けに BCP 策定のためのツールや様式を提供している事例がみられる。ここでは、これらの事例に加え、リスクマネジメントに関する国際基準の概要について述べる。

(1) 各国・地域における動向

①米国³¹

従来米国においては、災害時に IT システムをどのように守るかという Disaster Recovery Plan（災害復旧計画）という観点での取組がなされてきたが、2000 年問題³²や 2001 年 9 月の同時多発テロにより BCP への取組が進められてきた。

Department of Homeland Security（国土安全保障省）が Ready Business というサイトを通じて、企業の事業継続力向上のためのツールを提供している。中小企業向けには、Small Business Administration（中小企業庁）が Agility Recovery 社³³と連携して「Prepare My Business.org」というウェブサイトを持ち上げており、ウェブセミナーを実施しているほか、事業継続力向上のための各種フォーマットの提供を行っている。大災害が発生した後に顧客の要望に対応したサービス提供を行うか、あるいは数日間にわたって事業を中断するかで大きな差が出るため、事前に計画を立てておくことが重要であるとしている。そのため、同ウェブサイトでは、企業がそうした計画を立てる際の一助となるように対応策を発生事象ごとに列挙したチェックリストのほか、連絡先リストや緊急備品リスト等を提供している。

民間団体では、1988 年に発足した NPO の Disaster Recovery Institute International（以下、DRII）が事業継続の専門家認定制度を設けており、100 か国以上で 1 万 5 千名以上の専門家を認定している。DRII は事業継続の専門性を高めるための教育プログラムの提供を行っているほか、コンファレンスを開催して専門家間のネットワークの形成も図っている。

②英国³⁴

英国では、2004 年に成立した The Civil Contingencies Act（民間緊急事態法）において、地方自治体が民間事業者等に対して、非常事態が発生した場合の事業継続に向けたアドバイスや支援を行うことが求められている。そのため、地方自治体が民間事業者向けに BCP 策定のためのガイドラインを示しており、なかには中小企業向けの BCP 作成ガイドを示しているところもある。

また、1994 年に設立された The Business Continuity Institute（事業継続協会、以下、BCI）

³¹ 日本政策投資銀行政策企画部ロサンゼルス駐在員事務所「事業継続計画（BCP）を巡る動向と今後の展開」（2006 年 3 月）、Ready Business ウェブサイト<<https://www.ready.gov/business>>、Prepare My Business ウェブサイト<<http://www.preparemybusiness.org/>>、DRI International, “DRI International Fact Sheet”<<https://drii.org/docs/factsheet2017.pdf>>

³² 2000 年問題とは、2000 年に年数処理の問題や閏年の特殊処理の問題から、コンピュータが誤作動する可能性があると考えられた問題。Y2K ともいう。

³³ 企業に対して事業継続計画の策定やバックアップの構築等、災害復旧におけるソリューションの提供を行う会社。<<https://www.agilityrecovery.com/>>

³⁴ Devon County Council, “Business Continuity Plan – A Guide to Preparing a Plan for Small to Medium Sized Businesses.”

がガイドラインを策定しているほか、事業継続の専門家の認定制度を運営している。BCI は British Standard Institution（英国規格協会）とともに事業継続の規格（BS25999）を策定し、後述のとおり現在では国際標準規格となっている。

③APEC（Asia Pacific Economic Cooperation）³⁵

アジア太平洋地域の経済協力の枠組みである Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) の Small and Medium Enterprise WG（中小企業ワーキンググループ）では、中小企業向けの BCP 策定のガイドラインを発行している。ガイドラインに沿って BCP を策定することで、後述する事業継続の国際規格「ISO22301」に準拠した BCP ができるように設計されている。

(2) 事業継続に関する国際標準

事業継続に関する国際標準規格は、2012 年に ISO³⁶から発行された「ISO22301」である。ISO22301 は、英国規格であった BS25999 を基にしたものであり、ISO の技術委員会において規格化が進められた³⁷。

企業や組織が ISO22301 の認証を受けるためには、認証機関による審査を受けなくてはならない。認証機関は、認証を行う能力を有していることを認定機関によって認められた機関である。我が国国内では一般財団法人日本情報経済社会推進協会が認定機関となっており、一般財団法人日本品質保証機構や BSI グループジャパン株式会社等の 5 機関が認証機関となっている。認証機関による審査は、ISO による要求事項が文書化されているかどうかを確認する第一段階審査と、運用状況について確認する第二段階審査の 2 段階に分かれている。2017 年 11 月時点で 91 組織が認証を取得しており、認証を取得している企業のなかには中小企業も存在している³⁸。

³⁵ APEC Small and Medium Enterprise Working Group (SMEWG), “Guidebook on SME Business Continuity Planning,” June 2013.

³⁶ スイスのジュネーブに本部を置く非政府機関 International Organization for Standardization（国際標準化機構）の略称。

³⁷ ISO/TC292 ウェブサイト“Major milestones”<<http://www.isotc292online.org/about/history/isotc-223/major-milestones/>>、同ウェブサイト“History”<<http://www.isotc292online.org/about/history/>>。

³⁸ 一般財団法人日本情報経済社会推進協会「BCMS 適合性評価制度の概要」。認証取得企業数は一般財団法人日本情報経済社会推進協会ウェブサイト<<https://isms.jp/bcms.html>>に基づく。

第5章 中小企業における事業継続への取組状況のまとめ

本章では、文献調査、アンケート調査及びインタビュー調査の結果を整理し、中小企業における事業継続の取組の状況を明らかにする。

1. BCP の認知・策定

【アンケート調査】

BCP を認知している企業が 5 割強で、そのうち BCP 策定に取り組んでいる企業が半数程度である。さらに、BCP の策定に取り組んでいる企業のうち、既に策定済みである企業は半数程度となっており、アンケート回答企業全体のなかで、BCP の策定を完了している企業は 13.5% と少ない。

BCP の策定を終えるまでには、BCP を認知したうえで、BCP 策定に取り組む意思決定をする段階、及び BCP 策定を完了させる段階を踏む必要があり、各段階でうまく取組を進められない中小企業が存在する可能性がある。

ただし、全ての回答企業を対象に想定するリスクを尋ねた設問では、7 割以上の企業が地震、設備の故障や人手不足をリスクとして想定しており、想定するリスクへの備えについても、6 割以上の企業が非常時における社内の連絡手段・連絡先を定めたり、自社の中核事業を特定したりしている。文書としての BCP を持っていないくても、リスクを想定し、想定したリスクに備える中小企業が存在している可能性に留意する必要がある。

2. BCP 策定の経緯

(1) 自社の被災

【インタビュー調査】

金剛では、熊本地震によって唯一の製造拠点が被害を受けたことをきっかけに、生出では、かつて自社で火災が発生した際に同業者からの支援を受けたことを背景に、それぞれ BCP を策定した。

(2) 必要性の認識

【アンケート調査】

多くの中小企業が、昨今の自然災害の発生を受けて必要性を感じたことをきっかけに、BCP の策定や検討に取り組んでいる。必要性を感じた具体的な自然災害としては、東日本大震災が多く挙げられており、BCP 策定の取組を進めた時期も 2011～2015 年頃が多く挙げられている。

【インタビュー調査】

インタビュー調査においても、伸東測量設計では、東日本大震災の後、現地の被害状況

を視察した社長が BCP の重要性を感じ、その後宮城県の同業者による被害状況等の講習に参加した従業員からも声が上がったことがきっかけで BCP を策定した。オイルプラントナトリは、取引先の BCP セミナーへの参加を通じて、皆成建設は、宮城県主催の災害模擬訓練に参加した社員からの報告を受けて、それぞれ BCP の必要性を感じて策定した。また、生出では、ISO の要求事項に「リスク」という用語が出てきたため、認証を受けるために必要となったこともあって BCP の策定を決めた。

このほか、碧南市では、東日本大震災後に臨海部で津波のリスクがイメージされるようになるなか、臨海部の企業の内陸部等への撤退を防ぐ必要があり、同市臨海工業地帯の企業を対象に BCP 策定支援を行った。

(3) 販売先からの要請

【アンケート調査】

アンケート結果をサプライチェーンのなかでの位置付け別にみると、一次下請に位置する企業において、各種リスクへの備えを実施している企業や、BCP を認知して必要性を感じている企業が多くみられた。また、リスクへの備えについて販売先と協議している企業や、非常時における取引先等との連絡手段・連絡先を定めている企業も、一次下請企業において多かった。サプライチェーンの下流に位置する企業では、販売先である元請企業からの要請でリスクへの備えや BCP の取組が進んでいる可能性がある。

【インタビュー調査】

インタビュー先の A 社でも、東日本大震災の後に顧客の間で、原材料や部品の仕入先に対して BCP の策定を求める声が強まったこともあって BCP を策定した。

(4) 公的機関の事業への参画

【インタビュー調査】

天草池田電機、生出及び金剛は、公的機関が実施する BCP 策定支援事業に参加し、コンサルティング会社からの支援を受けながら BCP を策定した。尾鷲市の伊藤石油及び主婦の店も、尾鷲商工会議所がリーダーとなって進めた地域連携 BCP 事業へ参画し、コンサルティング会社からの支援を受けながら BCP を策定した。

3. BCP・BCM の社内における取組

(1) 各取組内容

①リスクの想定

【アンケート調査】

事業継続に影響を与えるリスクとして、自然災害では地震や豪雨・洪水を、自然災害の発生に伴う二次災害では設備の故障や従業員の欠勤・人員不足を想定している企業が、そ

れぞれ多くみられた。実際に発生したリスクについても、地震や豪雨・洪水、設備の故障や従業員の欠勤・人員不足が多く挙げられており、適切にリスクを想定できている可能性がある。

【インタビュー調査】

インタビューを実施した天草池田電機、オイルプラントナトリ、生出、主婦の店及び仲東測量設計でも地震を想定している。

リスクが発生した際の被害として、自社の従業員、情報設備や生産設備等への影響だけでなく、自社の周辺地域におけるリスクも想定する企業がみられた。天草池田電機では、自社近くの海へ到来する可能性のある津波の高さや、近隣の橋の耐久度を調べることで、津波被害の危険性がないことを確認した。また、伊藤石油では、尾鷲港等台風・津波協議会の指針に従い、大津波警報が発表された際は、船舶を避難推奨海域へ逃がさず、人命優先の見地から放棄し、陸上避難する方針を定めることができた。同社は、このように公共セクターが有事の指針を示すと、各企業も方針を決めやすくなると考えている。

このほか、碧南市において、臨海地域の標高や想定される津波の高さのデータ等に基づいて津波発生時の被害を想定し、地域企業の適切な避難場所を示した結果、被害想定を知らず避難場所を正しく設定できていなかった企業が BCP を作り直した事例がある。

一方、インタビューを実施した企業のなかには、想定外のリスクに見舞われた企業もみられた。オイルプラントナトリでは、2011年に宮城県のひな型を参考に BCP を策定したが、当時、県のハザードマップでは津波被害が想定されていなかったため、東日本大震災に伴う津波被害を受け、BCP で想定した以上の時間を復旧に要した。

【文献調査】

内閣府の都道府県別地震被害想定概要集や、国土交通省のハザードマップポータルサイトを活用することで、今後発生が予想される災害の被害想定や、全国各市町村における様々な災害に関するハザードマップを確認できる。

一方、内閣府「事業継続ガイドライン」では、直下型地震の発生による被害を想定するような原因事象ではなく、生産拠点が使用不可能になるといった結果事象でリスクを想定することを推奨している。重要な経営資源の代替調達等、想定外のリスクを含む様々な災害に共通して有効な備えが、結果事象の観点において重要な取組になると考えられている。

②連絡体制の整備

【アンケート調査】

策定した BCP に基づき、災害時用通信の準備を行っている企業が多く見られた。

【インタビュー調査】

インタビュー調査においても、天草池田電機、伊藤石油や仲東測量設計が、安否確認等のため、従業員の連絡先を把握した。また、皆成建設では、社員の安否確認のためのメー

ル配信システムを導入した。

金剛や A 社では、スマートフォンで連絡が取れる体制を構築し、迅速に連絡を取れるようにした。金剛では、安否確認のなかで軽微な怪我を隠す社員もいることを考慮し、各部署で質問の仕方等に配慮してもらうようにした。

このほか、主婦の店では、非常時用の衛星電話を本部に設置した。

③社内設備の保護・修理体制

【アンケート調査】

策定したBCPに基づいて機械等の転倒・落下防止措置を実施する企業が多く見られた。

【インタビュー調査】

天草池田電機、生出やオイルプラントナトリでも、地震の揺れによる社内設備や備品の転倒・落下等を防ぐ取組を行った。天草池田電機では、建屋が耐えられる震度レベルの確認、生産設備の故障に備えた自社での応急的な対応の準備や、メーカーへの修理依頼に向けた生産設備台帳の深掘り等による部品情報の整理も行った。

④目標復旧時間の設定

【インタビュー調査】

オイルプラントナトリでは、中核事業や電気の目標復旧時間を定めた。また、天草池田電機や生出では、リスク発生以降の各種対応を時系列で整理してまとめた。

⑤情報の保護

【アンケート調査】

策定したBCPに基づいて、バックアップやクラウドサービスの利用を行う企業が多く見られた。

【インタビュー調査】

インタビュー調査においても、天草池田電機がサーバーのバックアップを実施しており、伸東測量設計でも、約100キロメートル離れた本社と西部支店のデータについて、ネットワークを用いて互いにバックアップを取っている。さらに、主婦の店では、他県に置かれているCGCグループ共通のシステムを使用し、受発注や売上等のデータを保護している。

このほか、天草池田電機や生出では、揺れに備えたサーバーの転倒防止措置を実施している。また、オイルプラントナトリが津波被害に備えてサーバーを3階へ移動したほか、伊藤石油やオイルプラントナトリでは、津波対策として重要な書類を上階に移動させた。

⑥備蓄の用意

【インタビュー調査】

伊藤石油、生出、オイルプラントナトリ、皆成建設、金剛や主婦の店では、有事の際に

必要な備蓄・備品を用意した。また、主婦の店では、非常時に店舗在庫を提供する災害協定を尾鷲市と締結したほか、所属する CGC グループと鈴鹿市で共同備蓄も行っている。

このほか、金剛や主婦の店では、非常時の電力を確保するために発電機を購入した。

⑦他拠点での事業継続体制

【インタビュー調査】

オイルプラントナトリでは、津波被害に遭わない内陸部に大型タンクローリーの駐車場を新設した。また、金剛では、安否確認を担当する部署が被災してしまった場合は、他拠点がカバーするように変更した。伸東測量設計では、本社と約 100 キロメートル離れた別拠点において事業の代替を可能にする仕組みを構築している。主婦の店では、他県に置かれている CGC グループ共通のシステムによって、どこからでも受発注や売上といった重要なデータへアクセスできる仕組みを構築し、他拠点での事業継続を可能にしている。

⑧金融機関等の活用

【アンケート調査】

事業継続に関するリスクへの備えにあたり、金融機関や税理士から支援を受けた企業が多くみられる。

【インタビュー調査】

インタビュー調査においても、オイルプラントナトリが日本政策金融公庫等の制度融資を利用して資金の確保を行った。

【文献調査】

日本政策投資銀行が企業の事業継続への取組を評価して融資条件を設定する「BCM 格付」を行っており、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫が、BCP に伴い必要となる設備資金を融資する制度を実施している。これらの融資制度を利用することで、BCP・BCM に係る資金面での負担を軽減できる可能性がある。

⑨訓練の実施

【アンケート調査】

BCP に従い、避難訓練や救助訓練を行っている企業が多くみられる。

【インタビュー調査】

インタビュー調査においても、天草池田電機、伊藤石油、生出、オイルプラントナトリ、皆成建設、主婦の店や伸東測量設計において、避難訓練等を実施している。

なお、訓練を実施するうえで必要なスキルとして、生出では、訓練に必要な道具の用意や、訓練の状況や課題を記録するペーパーの準備・工夫といったイベント企画能力を挙げている。

(2) 製造業におけるサプライチェーンを通じた取組

【アンケート調査】

アンケート結果を業種別にみると、製造業の企業の方が非製造業の企業よりも、二次災害を中心とした様々なリスクを想定し、販売先においても代替調達の検討が進んでおり、BCPの認知度も高くなっている。さらにBCP策定の動機として、販売先からの要請、顧客への供給責任や経営陣による経営判断を挙げる企業が、製造業の企業に多くみられる。

また、アンケート結果をサプライチェーンのなかでの位置付け別にみると、一次下請企業において、二次下請以降の企業や下請受注を行っていない企業よりも、様々なリスクを想定したうえでリスクへの各種備えを実施しており、BCPの認知度も高くなっている。さらに、リスクへの備えとして、想定リスクへの対応方法を販売先と検討・協議している企業や、非常時における取引先等の連絡手段・連絡先を定めている企業の割合が、一次下請企業において高くなっている。

このように、アンケート結果を業種別及びサプライチェーンのなかでの位置付け別にみることによって、サプライチェーンの川下に位置する製造業の企業において、販売先との取引のなかで、経営層が判断して事業継続への取組を進めている可能性が示されている。

【インタビュー調査】

A社では、販売先メーカーから事業継続体制を整備する要請が強まるなかでBCPを策定した。同社における販売先の多くは部品メーカーであるが、昨今、部品メーカーでは、製品納入先である自動車やスマートフォン等の完成品メーカーからの事業継続への取組要請を強く受けており、仕入先の材料メーカーのBCPを注視している。同社においても実際に、販売先の部品メーカーからBCPの取組状況について質問を受けたことがある。

また、生出においても、販売先メーカーが事業継続への取組を取引のなかで重視するようになるなかで、自社のBCMSの取組が評価されて大型案件を受注した。

このように、特に製造業においては、サプライチェーンを通じて、販売先のメーカーから事業継続の取組を要請されたり、BCP・BCMの取組内容を評価されたりすることで、BCPの取組内容が進展する可能性がある。

【文献調査】

経済産業省が、サプライチェーン全体での事業継続能力を共有するための指標や、各企業における訓練の質を担保してサプライチェーンの強靱化を図るテキストを作成している。これらの資料が、特に製造業の企業において活用できる可能性がある。

(3) 中小企業がBCP・BCMへ取り組む際の制約

【アンケート調査】

全ての回答企業を対象にリスクへの備えの状況を尋ねたところ、目標復旧時間の設定、

非常時の代替要員の確保やリスクへの対応に関する対外連携のように、実現に向けて労力や資金を要する項目を実施している企業は少なくなっている。

さらに、BCP 策定企業に対して、BCP に基づく投資内容を尋ねたところ、事業所の不燃化や浸水・土砂災害の防止工事を実施する企業や、生産拠点や事業所の分散に取り組む企業の割合は低くなっている。また、策定した BCP の実践状況について尋ねたところ、取引先等との非常時対応の模擬演習を行う企業は少ない。BCP 策定企業においても、大規模な設備投資を要する取組や、社外連携等の実現に労力を要する取組はあまり行われていない可能性がある。

このように、中小企業における BCP・BCM への取組内容は、経営資源への制約等から、大企業のものとは比べて制限があると思われる。

また、従業員規模別にアンケート結果を集計したところ、従業員規模の大きな中小企業において、社内のリスク管理体制の整備、事業に影響を与える多様なリスクの想定、想定したリスクに対する多様な備え、販売先における代替調達の検討、流通経路の代替経路の検討、BCP の認知度及び策定状況等について、取組が進んでいる。しかし、実際にリスクが発生した企業の割合は、従業員数 100 人以下の中小企業において特に高くなっている。

中小企業のなかでも従業員規模の小さな企業では、ヒトをはじめとする経営資源に制限があり、従業員規模の大きな中小企業よりも、事業継続への取組を進めることが難しくなっていると考えられる。一方、リスクの発生は従業員規模が大きい企業においてもみられることから、事業継続への取組は、企業規模に関わらず進める必要があると思われる。

【インタビュー調査】

インタビュー先の企業においても、アンケート回答企業と同様に、社内設備の災害対策等を行う企業は多いものの、建屋に対して火災や浸水対策等を行う企業はみられない。また、他拠点からデータにアクセスできる仕組みをもつ企業はみられたが、被災時に備えて生産の代替拠点をもち企業はみられない。

一方、中小企業では大企業と比して経営資源に制約があることを前提に、現実的に実施可能な取組を選んで行う企業がみられた。

天草池田電機では、中小企業は経営資源の観点から、大企業のようにバックアップとして数億円もの生産設備をもう一台準備するのは現実的ではないと考え、BCP の内容が大企業とは大きく異なることを前提にする必要があるとしている。このような考えのもと、同社では、車輪や柵の設置といった転倒防止の工夫等、従業員自らが気付いて BCP を少しずつ改善し、50 万円程度の費用で事業継続力を高めている。BCP を難しく考えず、身近なことから取り組むことが重要であると考えている。

また、A 社では、東日本大震災を踏まえた被害想定や連絡体制の整備に取り組んだが、災害の発生に備えて中小企業で対応できる範囲は限られていると考えている。他地域への工場の新設によるバックアップ体制の充実、高電圧での電力供給の代替先や非常時に渋滞しない代替物流経路の確保といった、一般に BCP で言及される代替手段の確保は、中小企業にとってあまり現実的ではないと考えている。

4. BCP・BCMにおける社外連携

【アンケート調査】

回答企業全体でも、BCP策定企業に限定しても、リスクへの備えやBCP・BCMにおいて社外連携はあまり行われていない。BCPの策定状況に関わらず、社外連携はあまり進んでいない可能性がある。

(1) 連携内容

①公的機関との連携

【インタビュー調査】

天草池田電機は、上天草市と連携して当社の敷地を避難場所として提供している。また、伸東測量設計では、静岡県と災害協定を結び、その後、国土交通省中部地方整備局や静岡県内の市町とも災害協定を締結して毎年更新している。さらに主婦の店では、尾鷲市が主催する地域を巻き込んだ訓練に参加しているほか、非常時に店舗在庫を提供する災害協定を尾鷲市と締結している。このほか、伊藤石油は、有事には緊急車両へ優先給油することを行政との間で取り決めている。

②取引先等との連携

【インタビュー調査】

生出では、自社よりも上流のサプライチェーンの事業継続力を細かに確認してくる顧客がいるため、チェックリストを配布して仕入先の事業継続力を監督している。また、オイルプラントナトリでは、緊急時に操業を停止した際の代替生産の約束等を約20社と交わし、東日本大震災の際、代替生産によって中核事業の早期再開を実現できた。このほか、皆成建設は、BCPを策定した旨を協力会社へ周知し、そのうちリース会社と非常時における機材の優先貸出の協定を結んだ。同社はさらに、岡山県の建設会社と事業継続の相互支援の取り決めを行ったが、このような事前の取り決めは、非常時に反社会勢力のフロント企業が入り込むことを防ぐ狙いもある。

また、主婦の店では、自社が所属するCGCグループと鈴鹿で共同備蓄を行っており、有事には他社と融通し合う仕組みになっている。CGCグループからはBCPマニュアルも購入したほか、和歌山県に置かれているCGCグループ共有の情報システムも使用しており、重要データの保護や他拠点での事業継続を可能にしている。

(2) 連携の仕方

①行政の関与

【インタビュー調査】

伊藤石油では、地域民間企業への優先給油による事業継続の支援を検討した際、有事に

緊急車両へ優先給油する取り決めがあったこと、一部企業への優先的な供給はその他の顧客に対して説明がつかないこと、そしてリスクが発生した時点で供給能力を確保できている保証がないことから、結論を出せなかった。尾鷲商工会議所へのインタビュー調査でも、有事における行政との連携と企業間連携の優先順位の問題から、地域連携を単純に進められないと考えられていた。

伊藤石油はさらに、尾鷲港内の島に保有しているタンクへの自動車によるアクセスを検討したが、漁業権や海岸法等で各種公共部門との折衝が必要となるため、実現していない。

同社は、行政の防災マニュアルに非常時の企業の役割を組み込むなど、円滑に連携を進める工夫が必要であると考えている。さらに、行政が非常時における指針を示せば、優先的な連携や優先されなかった顧客への説明も行いやすくなるのではないかと考えている。

このほか、尾鷲商工会議所と碧南市では、距離は近いものの接点の少ない地域企業同士の連携を行政主導で実施し、グループ形式での BCP 策定や、地域企業間の避難の受け入れに関する覚書締結等を進めた。

②実現可能な連携から始める

【インタビュー調査】

碧南市では、臨海部の工業地帯に集積している企業を対象に、地域連携 BCP に取り組んだが、企業間で足並みをそろえることは難しいと分かっていたため、まずは人命の安全のためという目的で、各社の避難マニュアル作成、地域企業間での避難の受け入れに関する覚書締結や、合同訓練の実施等による有事の際の実効性確保に取り組んだ。

また、尾鷲商工会議所では、地域企業とコンサルティング会社がグループになって BCP 策定に取り組んだ。これは、取組開始後に、事業継続のマネジメントシステム規格である ISO22031 水準の進め方ではあまりにもハードルが高すぎると感じ、BCP 策定に特化するよう軌道修正したものである。

このように、連携対象企業の理解度等をみながら、取り組みやすい連携から始めることが重要であると考えられる。

5. BCP・BCM の効果

(1) 被災時の効果

①迅速な対応・復旧

【アンケート調査】

リスクが顕在化した際に、被害そのものは避けられなくても、事業の継続や従業員との連絡の早期化といった効果を実感している企業が多くみられる。

【インタビュー調査】

天草池田電機や金剛では、BCP 等における規定により、被災後すぐに災害対策本部を立ち上げることができた。金剛は、マニュアルで規定していなかった場合は、そもそも災害

対策本部を立ち上げるかどうかから議論しなくてはならず、非常時にスピーディーに動けなくなると考えている。このほかにも、天草池田電機では、熊本地震の発生後、速やかに安否確認メールの一斉発信を行った。同社における被害は通路天井の破損のみで、事業を中断せずに継続することができたが、迅速な対応・復旧には、地震前に作成していた BCP が一部効いていたと考えている。

オイルプラントナトリでは、東日本大震災で津波被害に遭って高価な設備が流出し、自社設備の復旧が目標復旧時間より大きく遅れた。しかし、同社は、BCP で特定した中核事業の優先復旧の方針に従いながら、事前の約束に基づく代替生産体制を活用することで、被災後 2 週間で中核事業を再開できた。また、皆成建設では、東日本大震災の際、BCP に基づき、資金需要予測、代替資源の確認やリース会社との事前協定による優先的な機材の借入を実施できた。

②売上増加・事業拡大

【インタビュー調査】

オイルプラントナトリでは、BCP を策定していたことにより、事業の取捨選択や中核事業の早期回復等を実現できたため、復興需要に対応して被災から 2 か月後には被災前の売上を超すことができた。また、皆成建設では、BCP を策定していたことにより事業を継続し、震災の影響で増加する基礎工事への需要にも対応できた。さらに同社は、現場での打設等を要しないプレキャストコンクリートを製造するために、工場や営業店を新設して対応している。

(2) 平時の効果

①経営資源への効果

【アンケート調査】

BCP・BCM の平時における効果として、経営資源の把握、人材育成や経営陣・従業員間のコミュニケーション改善といった効果を挙げる企業と、特に効果を実感していない企業とに分かれている。BCP への取り組み方や内容によって効果も変わる可能性がある。

【インタビュー調査】

天草池田電機では、BCP 策定支援のコンサルティング事業への参画を、人材育成のための仕掛けとして機能させた。

また、天草池田電機、生出や皆成建設では、BCP への取組により、社内のコミュニケーションの活発化や、部門を跨いだ情報共有などの効果を実感している。

このほか、A 社では、BCP を策定する過程で事業継続に必要な最低限の資金量を把握することができ、それとの比較で手持ちのキャッシュの多寡を評価できるようになった。

②業務効率化

【インタビュー調査】

天草池田電機では、BCP 策定の効果として、従業員自らが気付いた工夫を実施する社内文化が育ちつつあり、高額な費用をかけずに BCP を改善したことを挙げている。同社では、棚に取り付けるストッパーの背を高くして地震の揺れに備える取組を行ったが、この取組には、日常の業務における収納物の落下抑制といった効果もあった。

伸東測量設計では、本社と支店の間で、ネットワークによる相互のバックアップによって、機材が故障しても事業を代替して継続できるようにした。この仕組みは、例えば本社からネットワーク経由で西部支店の製本装置を動かし、処理が間に合わない成果物の製本を西部支店で行うといった平時の業務効率化にもつながっている。

③事業の拡大

【インタビュー調査】

生出では、コスト面で他社に劣後しつつも最終的に大型案件を獲得したが、その理由を事業継続力が評価されたためと考えている。販売先との取引のなかで事業継続力が重視されるようになり、同社は、営業や製造の努力だけでなく全社的に事業継続の取組成果を積み上げることで、新規受注につなげることができた。

6. BCP・BCM への取り組み方

(1) ノウハウ・人手不足へ対応する

【アンケート調査】

BCP を策定していない企業の多くが、その理由として BCP 策定にかかるノウハウ・スキル不足や人手不足を挙げている。さらに、BCP を策定済みの企業においても、BCP・BCM を進めるうえでの課題として、スキル・ノウハウ不足や人手不足を多く挙げている。

また、BCP・BCM へ取り組むにあたって地域の公的機関や外部機関などに求める支援・サービスを尋ねたところ、事業継続に関するセミナー等の開催が最も多く挙げられている。スキル・ノウハウ習得のための基礎的なセミナーや支援を求めるニーズが存在する可能性がある。

【インタビュー調査】

碧南市へのインタビュー調査でも、BCP 策定については人手・時間不足が課題となっており、親会社から策定を求められても対応できていない企業がいることが分かった。

伊藤石油、皆成建設、主婦の店や A 社では、公的機関等が公表する各種ひな型を参考にしながら BCP を策定したが、ひな型やフォーマットの利用は、BCP の概要や策定の基本的なプロセスを学ぶうえで有効である可能性があり、BCP 策定当初のノウハウの不足を補える可能性がある。一方、A 社では、ひな型を基にして策定した BCP は、非常時にそのまま使えないことも事実であるとし、日頃からの訓練で被災時の対応を見える化して活

きた BCP にする必要性に言及している。

【文献調査】

スキル・ノウハウの不足に対応する手段として、文献調査で示した内閣府の「事業継続ガイドライン」の活用や、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営するウェブサイト「J-Net21」で紹介されている企業の取組事例の活用が考えられる。同機構は、全国 9 か所で BCP 策定に関するセミナーを開催しており、BCP を実践的に学べる研修講座も開いている。同様の取組は、商工会議所や業界団体でも行われており、日本商工会議所では、BCP 導入段階の疑問に答える映像講義を公開している。

また、中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」では、中小企業の状況に応じた BCP 策定の方法が具体的に説明されている。さらに、地方公共団体が作成する地域の実情に合わせた BCP モデルや、業界団体が作成する当該業界の企業向けになっている手引き等も参考になる可能性がある。自社の実態に近いひな型を選び、そのうえで自社の実情に合わせて BCP をアレンジすることによって、BCP 策定に関するノウハウ・スキル不足を補いつつ、実効性を高められる可能性がある。

(2) コンサルティング会社による支援の検討

【インタビュー調査】

公的機関の事業に参画し、コンサルティング会社による BCP 策定の個社支援を受けた企業が多くみられた。このような外部からのコンサルティング支援は、前述したノウハウ・人手不足へ対応するためにも有効と考えられる。

インタビューを行った企業・団体のなかでは、コンサルテーションの導入について様々な考えがみられた。天草池田電機では、BCP コンサルタントの導入は事例を体系的に学べ、問題意識の醸成にも役立つとしている。同社は、コンサルタントと現場の従業員が 8 か月にわたってしっかりと議論を続けたことで、中小企業向きで当社業務の実情にあったコンサルテーションを受けられたと感じている。

生出では、コンサルティング会社からの支援を受けて実質 1 か月で BCP を策定したが、取り組み始める際に BCP の概要、策定プロセスや法的な面の勉強になる点で有益であったとしている。一方、コンサルティング会社は中小企業の現場を分かっていないと感じることもあり、一定の限界を感じている。

皆成建設は、コンサルティング会社の導入は、従業員の緊張を避けるためにも、社長が社員に有事の行動等を問いかけ、問題意識を共有してから行うことが望ましいとしている。

さらに、伸東測量設計では、行政や民間のコンサルティング支援については、BCP を難しく感じないような具体化したものが望ましいと考えている。

【文献調査】

BCP コンサルティングのサービスは、地方自治体等の公的機関のほか、商工会議所や業

界団体等の民間団体といった様々な支援機関において実施されている。コンサルテーションの効果や導入のタイミング等を考慮したうえで、自社の規模や業種等に合ったコンサルティングサービスを選択することで、BCPの策定が進むと考えられる。

(3) 経営的な視点から捉える

【アンケート調査】

BCP策定の動機として、経営層による経営判断を挙げる企業が一定数みられる。

【インタビュー調査】

インタビュー調査でも、BCP・BCMを経営的な視点で捉えている企業が複数みられた。

天草池田電機では、人材育成、社内のコミュニケーション改善や顧客からの信用向上といった効果を念頭においてBCP策定に取り組んでおり、BCPを経営戦略的な観点から捉えている。また、オイルプラントナトリでも、BCP策定を経営戦略の一環として行った。

皆成建設では、社長が即決することで社員の負担を軽減できるほか、他県の製造業者との連携による非常時の金型の相互提供・代替生産といった重大な判断には、社長の関与が必須になるために、BCPへの取組は社長の関与が重要であると考えている。

同様の考えは主婦の店でもみられる。同社は、従業員や部長レベルの取組でBCP策定を進めたが、BCPは経営的な判断を含むため、最終的には社長クラスの経営層が参画しないと進まないと感じており、BCPの策定には経営層の参画が必要であると感じている。

生出では、BCP策定当初は、認証規格の要求事項を満たすようにマニュアルを策定したが、その後自社で理解して運用できるものにするため、BCPを経営方針として年間計画に落とし込んで見える化し、会社全体のマネジメントのなかで運用するBCMSを構築した。さらに、BCMSを品質マネジメントシステム及び環境マネジメントシステムと統合し、経営計画と連動して運用する「生出マネジメントシステム」を実践している。このように同社では、BCPは経営トップが本気で取り組まなければ始まらないと考えている。さらに、BCP・BCMはただの災害対策ではなく多くの経営的メリットがあるとの認識から、2016年にはBCPの一部を見直している。

(4) 従業員を巻き込む

【アンケート調査】

BCPを策定していると回答した企業のうち、BCPへの理解浸透のための従業員教育を行っている企業が7割程度存在している。また、BCP策定企業のうち半数程度の企業で、BCP・BCMへの従業員の理解が進んでいる。このように、BCP・BCMへの取組に従業員を巻き込んでいる企業は多く、従業員の理解も進んでいる可能性がある。

【インタビュー調査】

インタビュー調査においても、従業員の関与を重視する企業が複数見られた。

天草池田電機、生出、オイルプラントナトリ、皆成建設や伸東測量設計では、BCP を従業員へ浸透させるため、訓練、研修や勉強会を定期的に開催している。

また、生出やオイルプラントナトリでは、従業員に関心をもち続けてもらう工夫を行っている。生出では、従業員は分厚い BCP マニュアルを読まないと考え、マニュアルの見える化・簡素化を進めているほか、従業員各自が日頃から携行できるポケットマニュアルを作り、ポケットマニュアルに非常時において各自が担う役割を示している。同社ではさらに、BCP に関する情報を発信し続けることで、従業員に本気度を理解してもらっているほか、BCP の取組が会社としての信用力向上や企業成長につながることを示して従業員にモチベーションをもたせている。オイルプラントナトリでは、テーマ等を工夫した社内研修の定期開催や、ページ数を極力削減した BCP マニュアルの作成によって、社員を飽きさせないようにしている。

天草池田電機や生出では、現場の従業員を巻き込まなければ、有事の際の実効性をもった BCP にならないとの考えから、天草池田電機では各部署の従業員をコンサルティング支援事業に参画させ、生出でも非常時において各従業員が担う役割をポケットマニュアルに示した。

金剛では、BCP はフォーマットを埋めるだけで完成するようなどころがあるものの、改めて各部署の業務を考え直すことが重要と考え、管理職に加えて各部署の若手・ベテランの従業員も参加させて BCP を策定した。さらに同社では、BCP は日常的な取組が重要であり、従業員に BCP について意識してもらうため、災害時の対応をまとめた携行用のカードも作成した。

このほか、伸東測量設計では、社員全員に BCP への認識をもってもらうことが課題と考えており、経営側から社内での訓練をしていく必要があると認識している。さらに A 社では、非常時の対応が見える化した活きた BCP にするためには、日頃からの訓練で従業員に浸透させることが重要であると考えている。

(5) 取り組むための仕組み・仕掛けをつくる

【インタビュー調査】

インタビュー調査では、事業継続の取組を前進させるために、BCP・BCM に取り組むための仕組み・仕掛けづくりを行う企業がみられた。

天草池田電機では、公的機関のコンサルティング支援事業に 30 人体制で参画して BCP を策定したが、これは、この事業への参画を人材育成の仕掛けとして機能させる意図をもっていただためである。生出では、BCP の難しさは継続にあるとし、年間の経営計画と連動した「生出マネジメントシステム」のなかで BCMS を実践することで、BCP に取り組まざるをえない仕組みを作っている。

事業継続に取り組む仕組み・仕掛けは、このような社内体制のなかで構築するケースのほかに、社外関係者との関係性のなかで構築できる可能性もある。

例えば、生出では、事業継続の取組成果を取引先に評価されて新規受注につなげた経験

から、商取引のなかで事業継続力を求める「外圧」を強めることで、各社が事業継続へ取り組みざるをえなくなるのではないかと考えている。

また、尾鷲商工会議所へのインタビューでは、企業が内発的に BCP への取組を進めるのを待つのではなく、外堀を固めるようなやり方もありうるとの意見が挙げられた。同商工会議所によると、和歌山県では、地元有力者から県へ、県から建設業協会へ、建設業協会から企業へと BCP 推進を働きかけ、企業と取引のある金融機関からバックアップの協力も取り付けたことで、企業の事業継続への取組が前進したようである。碧南市においても、臨海工業地帯の特定地区の企業を対象に地域連携 BCP の説明会を行う際、有力者の名前で開催の発信を行うことで、対象地区企業の約 9 割が参加したことがある。

このほか、皆成建設、伸東測量設計や尾鷲商工会議所では、BCP 策定を入札の際の加点項目とするといったインセンティブ付けの仕組みによって、BCP 策定の取組が前進するのではないかと考えている。

第6章 中小企業の事業継続への取組拡大に向けて

第5章では、中小企業における事業継続の取組状況を整理した。本章では、その結果を踏まえながら、今後の中小企業における事業継続への取組拡大に向けて、BCPの認知・策定から策定後の運用に至る段階ごとのポイントと、BCP・BCMが経営的な効果を発揮するための要因をまとめる。

1. 事業継続の取組における段階ごとのポイント

(1) BCPを認知し、策定の意思決定を行うまでの段階

既存の調査研究と本調査研究の結果からBCPの策定状況を比較すると、中小企業における事業継続の取組は、依然としてあまり進んでいないことが分かる。中小企業には、BCPの存在や必要性を認識していない企業も多く、特に大規模な災害を経験したことがない地域では、他地域での自然災害の発生や、親会社等からのBCPへの取組要請を受けても、企業経営者が危機感をもてずBCP策定に至らない場合がある。

このように、企業内での自発的な取組が進まない場合は、中央・地方の行政機関、業界団体、取引先、地元有力者、取引のある金融機関といった、中小企業を取り巻く関係者からBCP策定を働きかけることで、中小企業におけるBCPの認知や取組が進む可能性がある。実際に本調査研究では、地域の中小企業におけるBCPへの認知度が低いことに配慮し、実現難易度の低い取組から推し進めようとする地方自治体や、製造業界において仕入先の中小企業にBCPへの取組を促す企業がみられた。

(2) BCPを策定する段階

①策定方法

BCPを策定しようとする企業にとって、BCPに関するノウハウ・スキルの不足や人手不足が課題となる場合が多い。

この課題への対応策としては、まずBCPのひな型やフォーマットを参照することで、BCPの概要や基本的な策定プロセスを学ぶことが挙げられる。また、公的機関が実施するBCP策定支援のコンサルティング事業への参画が有効となる可能性がある。BCPコンサルティングは、事例の体系的な学習、法的な面等を含むBCPの概要の把握、社内における問題意識の醸成といった多様な効果を期待でき、自社で不足する人手やノウハウを補える可能性があるためである。

一方、このようなコンサルティング支援は、大企業や、中小企業のなかでも規模の大きな製造業への支援をベースにしている場合が見受けられる。コンサルタントが中小企業の事業の現場に慣れていない場合もあり、支援内容を各社の実態に合わせるができないために、企業によっては支援の実効性に一定の限界が生じることもありうる。中小企業が自社向きのアドバイスを受けるためには、コンサルタントと現場の従業員がある程度の期

間・頻度でしっかりと対話し、中小企業の事業について理解してもらう必要がある。

また、コンサルティング支援を受け入れる前に、あらかじめ経営層と従業員とがコミュニケーションを取り、事業継続に向けた意識を社内で共有したり、支援事業に現場の従業員を参画させる体制を整えるなどの準備も必要になると思われる。

このように、コンサルティング支援の導入は、支援の期間や頻度に加え、自社の規模や業種に合った支援を受けられるかどうかを確認し、支援の受け入れ体制を整えたいうで行うことが肝要であると考えられる。

②策定内容

地震等の自然災害による被害を想定する際は、行政の示すハザードマップ等の被害想定や避難計画が基になる。しかし、東日本大震災における津波被害のように、公的機関がハザードマップ等で想定していなかった被害が発生することもある。

想定外のリスクへの対応としては、生産拠点のバックアップや代替従業員の確保等、経営資源の代替調達が取組が有効となる可能性が高いが、そのような取組は、経営リソースに制限のある中小企業にとって現実的ではない場合がほとんどである。

このように、中小企業にとっていきなり網羅的な BCP を策定することは難しいため、費用をかけず、実現可能な範囲で、最低限必要と思われる取組から実施することが重要であると思われる。本調査研究でも、多くの企業において、まずは人命を優先するとの考えから有事の際の連絡体制を整備したり、モノに比して紛失すると取り返しがつかない情報を保護するため、拠点外からのデータへのアクセス体制の整備やサーバーの保護を実施したりしていた。モノについても、揺れに備えて落下防止措置を実施する企業がみられた。

実現できる取組を積み重ねるだけでも事業継続力を高められることを認識し、まずは実施可能な取組から始める姿勢が重要であると考えられる。

(3) BCP・BCM の内容を充実させる段階

①トップダウン

BCP には、取引先の優先順位付けや同業他社との代替生産体制といった重大な経営判断を含むものが多い。BCP を経営全体に関わるものとして捉え、最終的に社長クラスの経営層が参画しなければ、BCP の取組内容にも自ずと限界が生じると考えられる。

経営層が本気で取り組むことで重大な経営判断を含む取組を実施でき、BCP・BCM が充実した内容になると考えられる。

②従業員の参画

公的機関や民間団体が公表するひな型等は、BCP 策定のプロセスを体系的に学ぶうえで参考になる一方、ひな型を形式的に埋めて策定した BCP では、有事の際に機能しない可能性がある。非常時に有効に機能させるためには、経営者のみならず現場の従業員が BCP の内容を把握し、非常時の行動の指針となる内容にしなければならないと思われる。

従業員の関与を促すためには、BCP コンサルティング事業に現場の従業員を参加させるなど、BCP 策定に従業員を巻き込む仕掛けを準備することが有効となる可能性がある。また、マンネリ化しやすい BCP・BCM に関心をもち続けてもらうため、マニュアルの簡素化・見える化等の従業員を飽きさせない工夫を講じることも重要であると考えられる。

③社外連携

被災した組織だけでは復旧できない事態に対応するため、BCP・BCM における連携を進めることは重要である。

しかしながら、BCP・BCM における連携には、他企業の機密事項に触れられないという制約や、企業間で BCP の認知度や取組段階が異なり足並みを揃えにくいという実態がある。そのため、連携対象企業の理解度をみながら、取り組みやすい難易度に調整したり、賛同を得やすい取組に限定したりする必要があると考えられる。

このほか、地域連携により特定の取引先を優遇する場合、優遇されなかった先への説明がつかなくなる恐れがあるため、公的機関等における災害時の対応方針のなかに、地域企業の役割も明示することで、各取引先へ説明しやすくなり、連携も進む可能性がある。

④継続

BCM の難しさはマンネリ化を防ぎながら継続させることにある。

年間の経営計画に落とし込んで取り組まざるをえない仕組みをつくり、会社全体のマネジメントのなかで運用することで、BCP の実効性を維持しつつ、経営的なメリットも受け続けられる可能性がある。

2. 事業継続の取組による経営的な効果の発揮

本調査研究では、BCP・BCM の被災時の効果として、従業員の安否確認の早期化や速やかな事業再開等のメリットを確認できたほか、BCP 策定が事業の早期回復につながり、復興需要への対応によって被災前以上の売上を上げた企業もみられた。また、BCP・BCM はリスクが発生していない平時においても、経営資源の把握、人材育成、社内のコミュニケーション改善等の効果があることが分かった。さらに、平常時に業務効率化や事業の拡大といった効果を実感している企業もみられ、BCP には経営的なメリットがあるといえる。

このような BCP・BCM のもつ経営的な効果は、BCP 策定の意思決定から BCP・BCM の内容の充実に至る各段階において、中小企業が自発的に事業継続の取組を前進させる際の動機になりうると思われる。事業継続の取組により経営に資する効果を実感している企業の特徴を確認すると、BCP・BCM を経営戦略・方針のなかで捉えて経営層が本気で取り組んでいる点や、BCP・BCM の社内浸透のための工夫を講じている点が共通している。

経営トップから従業員までを巻き込む全社的な取組によって、BCP・BCM が経営的なメリットをもつことを中小企業に対して周知・共有することで、中小企業における内発的な事業継続の取組拡大を促すことが重要であると考えられる。

参考文献一覧

- APEC Small and Medium Enterprise Working Group (SMEWG) 「Guidebook on SME Business Continuity Planning」 (2013 年)
- Bündnis Entwicklung Hilft and UNU-EHS 「World Risk Report 2016」 (2016 年)
- DRI International 「DRI International Fact Sheet」 (2017 年)
- EE Times Japan ウェブサイト<<http://eetimes.jp/ee/articles/1605/13/news035.html>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- ISO/TC292 ウェブサイト “History”<<http://www.isotc292online.org/about/history/>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- ISO/TC292 ウェブサイト “Major milestones”<<http://www.isotc292online.org/about/history/isotc-223/major-milestones/>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- J-Net21 ウェブサイト<<http://j-net21.smrj.go.jp/well/bcp/>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- Prepare My Business ウェブサイト<<http://www.preparemybusiness.org/>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- Ready Business ウェブサイト<<https://www.ready.gov/business>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- 一般社団法人全国建設業協会ウェブサイト<<http://www.zenken-net.or.jp/>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- 一般社団法人日本金属プレス工業協会ウェブサイト<<http://www.nikken.or.jp/m-system/bcms/index.html>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- 一般社団法人日本建設業連合会ウェブサイト<<http://www.nikkenren.com/>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- 一般財団法人日本情報経済社会推進協会 「BCMS 適合性評価制度の概要」 (2012 年)
- 一般財団法人日本情報経済社会推進協会ウェブサイト<<https://isms.jp/bcms.html>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- 岡田斎「日本における事業継続計画 (BCP) の普及プロセス」広島経済大学経済研究論集第 35 巻第 4 号 (2013 年)
- 株式会社朝日新聞社「朝日新聞」 (2015 年 9 月 12 日)
- 株式会社熊本日日新聞「熊本日日新聞」 (2016 年 9 月 9 日)
- 株式会社中国新聞社「中国新聞」 (2004 年 10 月 28 日、2014 年 8 月 29 日)
- 株式会社日刊工業新聞社「日刊工業新聞」 (2007 年 8 月 16 日、2012 年 3 月 21 日)
- 株式会社日本経済新聞社「日本経済新聞」 (2007 年 6 月 26 日、2011 年 3 月 24 日、2016 年 6 月 27 日、2017 年 7 月 7 日)
- 株式会社毎日新聞社「毎日新聞」 (2016 年 5 月 31 日)
- 関東地方整備局ウェブサイト<<http://www.ktr.mlit.go.jp/bousai/index00000044.html>> (2017 年 11 月 27 日アクセス)
- 岐阜県ウェブサイト<http://www.pref.gifu.lg.jp/kurashi/bosai/bcp/11351/bcp_shien.html> (2017 年 11 月 27 日アクセス)

- 経済産業省ウェブサイト<http://www.meti.go.jp/policy/safety_security/bcp/index.html> (2017年11月27日アクセス)
- 経済産業省経済産業局地域経済産業グループ立地環境整備課「「地域連携」を活用した事業継続計画のススメ」(2012年)
- 国土交通省ウェブサイト<<http://www.mlit.go.jp/road/bosai/measures/index4.html>> (2017年11月27日アクセス)
- 国土交通省港湾局「港湾の事業継続計画策定ガイドライン」(2015年)
- 国土交通省ハザードマップポータルサイト<<http://disapotal.gsi.go.jp/index.html>> (2017年11月27日アクセス)
- 静岡県ウェブサイト<<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/>> (2017年11月27日アクセス)
- 商工組合中央金庫ウェブサイト<<http://www.shokochukin.co.jp/corporation/raise/kind/original/>> (2017年11月27日アクセス)
- 中小企業庁「1995年版中小企業白書」(1995年)
- 中小企業庁「2005年版中小企業白書」(2005年)
- 中小企業庁「2014年版中小企業白書」(2014年)
- 中小企業庁「2016年版中小企業白書」(2016年)
- 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針第2版～どんな緊急事態に遭っても企業が生き抜くための準備～」(2012年)
- 帝国データバンク「特別企画:「東日本大震災関連倒産」(6年間累計)の動向調査」(2017年)
- 東京商工会議所ウェブサイト<<http://www.tokyo-cci.or.jp/survey/bcp/>> (2017年11月27日アクセス)
- 東京商工リサーチ「[特別企画]“震災から6年”「東日本大震災」関連倒産状況(2月28日現在)」(2017年)
- 東京都産業労働局ウェブサイト「BCP策定支援」<<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/chushou/shoko/keiei/bcp/>> (2017年11月27日アクセス)
- 東京都産業労働局「災害・事故・感染症等対策(BCP)に関するアンケート調査報告書」(2009年)
- 東北大学災害科学国際研究所丸山研究室「防災政策・事業継続の研究のウェブサイト」<<http://maruya-laboratory.jp/>> (2017年11月27日アクセス)
- 特定非営利活動法人事業継続推進機構ウェブサイト<<http://www.bcao.org/>> (2017年11月27日アクセス)
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構ウェブサイト<<http://www.smrj.go.jp/kikou/gaiyou/012105.html>> (2017年11月27日アクセス)
- 内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」(2017年)
- 内閣府ウェブサイト「事業継続計画(BCP)と従来の防災計画との違いについて」<<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/kbn/index.html>> (2017年11月27日アクセス)
- 内閣府「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」(2013年)

- 内閣府「事業継続ガイドライン」(2013年)
- 内閣府「都道府県別地震被害想定概要集」(2010年)
- 内閣府「平成28年熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」(2017年)
- 内閣府「平成28年鳥取県中部を震源とする地震に係る被害状況等について」(2016年)
- 内閣府「平成28年版防災白書」(2016年)
- 名古屋市ウェブサイト<<http://www.city.nagoya.jp/shiminkeizai/page/0000055407.html>> (2017年1月27日アクセス)
- 日本商工会議所ウェブサイト<<http://www.jcci.or.jp/bcp/>> (2017年11月27日アクセス)
- 日本政策金融公庫ウェブサイト<https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/19_syakaikankyotaiou_m.html> (2017年11月27日アクセス)
- 日本政策投資銀行ウェブサイト<http://www.dbj.jp/service/finance/risk_manage/index.html> (2017年11月27日アクセス)
- 日本政策投資銀行九州支店「企業と地域の災害レジリエンス強化に向けて」(2017年)
- 日本政策投資銀行政策企画部ロサンゼルス駐在員事務所「事業継続計画(BCP)を巡る動向と今後の展開」(2006年)
- 船橋市ウェブサイト<<http://www.city.funabashi.lg.jp/jigyoushoukou/001/p052561.html>> (2017年1月27日アクセス)
- 碧南市経済環境部商工課企業応援係ウェブサイト<<http://www.hekinan-companysupport.jp/#top>> (2017年11月27日アクセス)
- みずほ総合研究所株式会社「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」(中小企業庁委託調査)(2016年)
- 宮城県ウェブサイト<<https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/chukisi/>> (2017年11月27日アクセス)
- 横浜市経済局ものづくり支援課ウェブサイト「災害時における事業継続モデル『お互いさまBC連携』」<<http://www.city.yokohama.lg.jp/keizai/shien/seizou/bcp/otagaisama.html>> (2017年11月27日アクセス)
- 横浜市経済局ものづくり支援課ウェブサイト「中小製造業の防災対策・BCP策定」<<http://www.city.yokohama.lg.jp/keizai/shien/seizou/bcp/>> (2017年11月27日アクセス)
- 各企業「HP・会社概要など」

資料編 1 アンケート調査票

「中小企業の事業継続の取組に関する調査」 調査票

問7. 中核事業において、主な販売先より発注を受けてから販売先へ納品するまでにかかる平均的な時間をお教えてください。(1つだけ○)

1. 即時～1日未満	4. 1週間以上2週間未満	7. 3か月以上
2. 1日以上3日未満	5. 2週間以上1か月未満	8. 該当しない
3. 3日以上1週間未満	6. 1か月以上3か月未満	

貴社におけるリスク^(注)への備えについてお伺いします

(注) 主に自然災害及び自然災害に起因する二次災害の発生を、事業継続を困難にするリスクとします。

問8. 貴社の事業の継続を困難にするリスクとして、「想定するリスク」「顕在化(発生)したことがあるリスク」についてお教えてください。(リスクごとに「想定するリスク」「顕在化(発生)したことがあるリスク」それぞれ1つだけ○)

リスク		設問 選択肢	想定するリスク 1. 想定している 2. 想定していない	顕在化(発生)したことがあるリスク 1. ある 2. ない
(1) 自然災害	1.地震		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	2.津波		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	3.豪雨、洪水		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	4.豪雪		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	5.暴風		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	6.土砂災害		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	7.火山噴火、降灰、溶岩流、火砕流等		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
(2) 二次災害	1.火災、爆発事故		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	2.設備の故障		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	3.従業員の欠勤、人員不足		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	4.業務管理システムの不具合・故障		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	5.物資の流通の停止		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	6.取引先(仕入先・販売先)の倒産		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	7.インフラ・通信システムの途絶		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -
	8.その他()		- 1 - 2 -	- 1 - 2 -

問9. 貴社の想定するリスクへの備えについてお教えてください。(各内容ごとについて該当するもの1つだけ○)

内容	選択肢	1. はい 2. いいえ 3. 該当しない
(1) 自社の中核事業(重要製品・サービス)を特定している		- 1 - 2 - 3 -
(2) 事業の応急的な継続のために必要な資源(電力・ガス・水)を特定している		- 1 - 2 - 3 -
(3) 事業の継続に重要な建物や設備について、耐震化・不燃化を行っている		- 1 - 2 - 3 -
(4) 重要な建物や設備について、目標復旧時間を設定している		- 1 - 2 - 3 -
(5) 事業の継続に重要な情報システムを維持するための取組を行っている	1.無停電電源装置(UPS) ^(注) の整備	- 1 - 2 - 3 -
	2.同一拠点内でのバックアップ体制の整備	- 1 - 2 - 3 -
	3.複数拠点でのバックアップ体制の整備	- 1 - 2 - 3 -
	4.外部のデータセンター・バックアップサービスの利用	- 1 - 2 - 3 -
(6) 重要な情報システムについて、目標復旧時間を設定している		- 1 - 2 - 3 -
(7) 自社の他拠点での事業継続が可能な体制を構築している		- 1 - 2 - 3 -
(8) 非常時における社内の連絡手段・連絡先を定めている		- 1 - 2 - 3 -
(9) 非常時における社外(取引先等)の連絡手段・連絡先を定めている		- 1 - 2 - 3 -
(10) 非常時の指揮命令システムを定めている		- 1 - 2 - 3 -
(11) 非常時に従業員が出社できない場合の代替要員の確保方法を定めている		- 1 - 2 - 3 -

(12) 非常時に代表者が不在となった場合に事業を継続できる組織体制を整備している	- 1 - 2 - 3 -	
(13) 事業の応急的な継続のために必要となる資金の見込みを算出している	- 1 - 2 - 3 -	
(14) 想定されるリスクへの対応方法について、外部の組織と検討・協議している	1. 仕入先と検討・協議している	- 1 - 2 - 3 -
	2. 販売先と検討・協議している	- 1 - 2 - 3 -
	3. 地域の企業や公的機関と検討・協議している	- 1 - 2 - 3 -
(15) 公的機関等が策定する事業継続計画に関する公表資料を参照した	- 1 - 2 - 3 -	
(16) 公的機関等が開催する事業継続に関するセミナー等のイベントに参加した	- 1 - 2 - 3 -	

(注) 無停電電源装置 (UPS) とは、外部からの電力供給が途絶えても一定時間決められた出力でコンピュータなどの電気機械に電力を供給できる装置のこと。

問10. 想定しているリスクが顕在化(発生)した場合の事業継続についてお伺いします。

(1) 想定しているリスクが顕在化した際に確保できる運転資金によって事業を継続できる期間をお教えてください。(1つだけ○)

1. 3日未満	4. 2週間以上1か月未満	7. 半年以上1年未満
2. 3日以上1週間未満	5. 1か月以上3か月未満	8. 1年以上
3. 1週間以上2週間未満	6. 3か月以上半年未満	9. わからない

(2) 貴社の中核事業における主な仕入先から原料を調達できなくなった場合について、普段から自社内で保有している原料で生産できる商品の量を、平時における1日あたり生産量で割ると、何日分になりますか。(1つだけ○)

1. 3日未満	4. 2週間以上1か月未満	7. 仕入先はない
2. 3日以上1週間未満	5. 1か月以上3か月未満	
3. 1週間以上2週間未満	6. 3か月以上	

(3) 貴社の中核事業における仕入先について、現在の仕入先からの調達が不可能になった場合の代替調達の検討状況についてお教えてください。(1つだけ○)

1. 現在の仕入先以外の会社で、全て代替することが可能である
2. 現在の仕入先以外の会社で、部分的に代替調達できるが、すべてまかなうことはできない
3. 代替調達することは検討したが、代替調達でまかなうことができないことがわかっている
4. 代替調達を検討したことがないため、わからない

(4) 代替調達を検討する中で、貴社の中核事業における仕入先に関して既に講じた又は今後講じる予定の対策についてお教えてください。(当てはまるものすべてに○)

1. 国内での仕入先を分散する	3. 国内での仕入先を集約する	5. 変更する予定はない
2. 海外からの仕入を増やす	4. 在庫を増加させる	6. 仕入先はない

(5) 貴社の中核事業における生産活動を停止した場合について、普段から自社内で保有している商品の在庫量を、平時における販売先への1日あたり納品量で割ると、何日分になりますか。(1つだけ○)

1. 3日未満	4. 2週間以上1か月未満	7. 該当しない
2. 3日以上1週間未満	5. 1か月以上3か月未満	
3. 1週間以上2週間未満	6. 3か月以上	

(6) 貴社の中核事業における販売先について、貴社からの納品が不可能になった場合の貴社以外からの代替調達の検討状況についてお教えてください。(1つだけ○)

1. 競合他社の製品・サービスにより、全て他社で代替することが可能である
2. 競合他社の製品・サービスにより、一部分を代替調達できるが、すべてまかなうことはできない
3. 競合他社の製品・サービスで、代替調達できないことがわかっている
4. 代替調達について話したが、販売先で検討していないためわからない
5. 代替調達について話したことがなくわからない

(7) 貴社の中核事業において取引先と原材料・商品を搬出入する際の流通経路について、リスクが顕在化した際の代替経路についてお教えてください。(1つだけ○)

1. 非常用の代替経路を確保している	3. 代替経路については検討したことがなくわからない
2. 非常用の代替経路を確保していない	4. 該当しない

問11. 事業継続に関するリスクへの備えについて、どのような外部の協力先・機関等から支援を受けましたか。(当てはまるものすべてに○)

1. 弁護士	7. その他コンサルタント	13. 金融機関
2. 弁理士	8. 消防・警察	14. 業界団体
3. 公認会計士	9. 防災士	15. 商工会議所、商工会担当者
4. 税理士	10. 医師	16. 行政機関(担当課・相談窓口等)
5. 情報システムコンサルタント	11. エンジニア	17. その他 ()
6. リスクコンサルタント	12. 同業他社	18. 特にいない

貴社の事業継続計画・事業継続マネジメントについてお伺いします

問12. 「事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)^(注)」についてご存知ですか。(1つだけ○)

1. 事業継続計画(BCP)についてよく知っており、必要であると考えている	}	→ 問13へお進みください
2. 事業継続計画(BCP)について聞いたことがあり、必要であると考えている		
3. 事業継続計画(BCP)について聞いたことがあるが、必要ではないと考えている		
4. 事業継続計画(BCP)について聞いたことがなく、知らない		→ 問24へお進みください

(注) 事業継続計画(BCP)とは、自然災害等の突発的な経営環境の変化が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことを指します。

問13. 現在、貴社では事業継続計画(BCP)を策定していますか。(1つだけ○)

1. すでに策定済みである	→ 問16へお進みください	
2. 現在策定中である	}	→ 問15へお進みください
3. 策定する計画がある		
4. 策定していない	→ 問14へお進みください	

問14. (問13で「4. 策定していない」と回答された方にお伺いします)

事業継続計画(BCP)を策定しない理由についてお教えてください。(当てはまるものすべてに○)

1. 人手不足	6. 同業他社と連携することが困難
2. BCP策定にかかるスキル・ノウハウ不足	7. 取引先(仕入先・販売先)において策定していない
3. 経費上の問題	8. 自社の規模・事業内容の上で特に重要ではない
4. 社外に相談相手がいない	9. その他 ()
5. 取引先(仕入先・販売先)から要請されない、連携できない	

※ 問14に回答された方 → 問24へお進みください

問15. (問13で「2. 現在策定中である」「3. 策定する計画がある」と回答された方にお伺いします)

事業継続計画(BCP)策定の検討を開始したのはいつごろですか。(1つだけ○)

1. 2016年以降	3. 2006～2010年頃	5. 2000年以前
2. 2011～2015年頃	4. 2001～2005年頃	

※ 問15に回答された方 → 問17へお進みください

問16. (問13で「1. すでに策定済みである」と回答された方にお伺いします)

事業継続計画(BCP)を策定した時期と、策定後の見直し状況についてご回答ください。

(1) 策定した時期 西暦 年頃

(2) 策定後の見直し

1. 見直しを行った	}	→ (直近の見直し時期: 西暦 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 年頃)
2. 見直しを行っていない		

※ 問16に回答された方 → このまま問17へお進みください

(2) 事業継続計画(BCP)策定後、リスクが顕在化(発生)した緊急時
(想定外のリスクが顕在化(発生)した場合も含む)(当てはまるものすべてに○)

1. 被害はあったが、事業を継続することができた	6. 仕入先からの調達確保、代替調達を行うことができた
2. 被害自体の軽減につながった	7. 販売先への供給責任を果たした
3. 従業員との連絡を迅速に行うことができた	8. その他()
4. 資金繰りに支障をきたさなかった	9. 特に効果を実感しなかった
5. 情報のバックアップ、設備の二重化などが役立った	10. リスクが顕在化(発生)したことはない

問21. 事業継続計画(BCP)の策定、事業継続計画の検証、訓練、見直しを行う上での問題点・課題についてお教えてください。(当てはまるものすべてに○)

1. 人手不足	7. 同業他社と連携することが困難
2. BCP策定にかかるスキル・ノウハウの不足	8. 取引先(仕入先・販売先)において策定していない
3. 経費上の問題	9. 地域に連携先がない
4. 社外に相談相手がいない	10. その他()
5. 取引先(仕入先・販売先)から要請されない、連携できない	11. 問題点・課題は特になし
6. 金融機関から評価されない	

問22. 事業継続計画(BCP)の策定、事業継続計画の検証、訓練、見直しに対する従業員の理解度についてお教えてください。(1つだけ○)

1. 十分理解している	4. きわめて理解が進んでいない
2. 一応理解している	5. 従業員の理解度についてはわからない
3. まだまだ理解が進んでいない	

問23. 事業継続計画(BCP)の策定、事業継続計画の検証、訓練、見直しにおける社外連携について、お教えてください。(各連携先について該当する連携内容すべてに○)

連携先 \ 連携内容	事業継続計画の策定	事業継続計画の検証・訓練・見直し
(1) 同業他社	1	2
(2) 地域企業や公的機関	1	2
(3) 仕入先	1	2
(4) 販売先	1	2

事業継続に関して、外部機関等に求める支援・サービスについてお伺いします

問24. 事業継続計画(BCP)の策定、事業継続計画の検証、訓練、見直しにあたり、地域の公的機関や外部の協力先・機関等に求める支援・サービスをお教えてください。(当てはまるものすべてに○)

1. 事業継続に関するセミナー等の開催	6. 事業継続計画の訓練・演習の支援
2. 事業継続計画の策定の支援	7. 地域における企業間の連携促進
3. 事業継続計画の社内浸透の支援	8. その他()
4. 事業継続計画を具体化(見える化)する支援	9. 特に求める支援・サービスはない
5. 事業継続計画の見直しの支援	

最後にインタビューへのご協力の可否についてお伺いします。

事業継続に向けた取組について、企業の皆様にインタビュー形式でお話をお伺いしたいと考えております。インタビューへのご協力の可否についてお答えください。(一つだけ○)

1. 可	2. 不可
------	-------

インタビューにご協力いただける場合は、ご担当者様のご連絡先のご記入をお願い致します。
(ご記入いただいた個人情報は、お問い合わせにのみ使用いたします。)

貴社名	
ご所属部署	
お名前	
電話番号	
メールアドレス	

～ 以上で本アンケートは終わりです。ご協力ありがとうございました。 ～

資料編 2 インタビュー調査記録

ここでは、事業継続に関する取組を行っている中小企業 9 社と、中小企業の事業継続に関する取組の支援を行っている公的機関 2 団体に対して実施したインタビュー調査の記録を掲載する。

インタビュー対象先（企業・支援機関）

No	企業名	本社所在地	従業員数	資本金	業種	主要事業
1	天草池田電機株式会社	熊本県上天草市	193 名	589 万円	製造業	電磁リレー・センサー・ソレノイドの製造、照明機器の開発・製造・販売
2	株式会社生出	東京都瑞穂町	106 名	1,000 万円	製造業	緩衝材・包装資材の設計、製造、販売
3	株式会社オイルプラントナトリ	宮城県名取市	42 名	3,000 万円	廃棄物処理業	産業廃棄物処分量
4	皆成建設株式会社	宮城県仙台市	40 名	3,000 万円	建設業	建築工事業
5	金剛株式会社	熊本県熊本市	300 名	6,000 万円	製造業	金属製家具製造業
6	伸東測量設計株式会社	静岡県沼津市	28 名	3,000 万円	専門・技術サービス業	建設・補償コンサルティング、測量・調査・設計業
7	A 社	首都圏	135 名	1 億円	製造業	銅合金板・条の製造販売
8	尾鷲商工会議所	三重県尾鷲市	-	-	-	-
	伊藤石油株式会社	三重県尾鷲市	16 名	2,010 万円	小売業	ガソリンスタンド運営、石油製品販売
	株式会社主婦の店	三重県尾鷲市	180 名	4,000 万円	小売業	スーパーマーケット
9	碧南市	愛知県碧南市	-	-	-	-

出所：各社ウェブサイト、インタビュー結果及び各種資料より作成。

No.1 天草池田電機株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	天草池田電機株式会社 代表取締役社長 池田 博嗣
本社所在地	熊本県上天草市松本町合津 2101 番地
創業・設立	創業：2002 年 7 月
資本金	5,890 千円
従業員数	193 名
主要事業	一般用電磁リレー、車載用電磁リレー、遊戯機内蔵用部品の製造、照明機器、水処理機器の設計・開発及び製造・販売
ウェブサイト	http://ikeda-aid.jp/

2. 事業概要

- 当社の母体はオムロン株式会社（以下、オムロン）の生産子会社であるオムロン天草株式会社（以下、オムロン天草）の工場である。オムロンは国際的なコスト競争の激化に伴い、工場を 2002 年 6 月末には閉鎖することを決めていた。しかし、オムロン天草の周辺には同規模の工場が無く、地域の雇用を守るためという現社長の思いから、2002 年 7 月に当社を創業し、従業員の大半を再雇用してオムロンの協力工場として再スタートした。
- 2002 年に再スタートを切った時点での従業員数は 135 名であったが、現在は 193 名まで増えている。従業員のうち 9 割は工場周辺地域での雇用であり、残りの 1 割はその地域外から来ている。当社は中小企業であるため自由に開発できる環境にあり、マイナビにも登録しているため県外からの採用もある。
- 中核事業はリレーとコイルの製造である。特にリレーは一日で 150 万個生産しており、韓国の LG グループのほか、日立グループや東芝グループ等の我が国大手企業に納入している。主な用途としては、白物家電の制御部品、自動車のパワーリレー、自動販売機用のソレノイドに加え、原子力発電所や変電所のパワーリレーを含む電力関連の産業用機械の制御部品がある。原子力発電所のリレーには当社でしか生産できないものもあり、日本のインフラを支える部品を製造しているといえる。このほか、手作業中心にパチンコやスロットマシンのセンサーやソレノイドを生産している。
- 設立以来、オムロンからの制御部品の受注生産を中心に行ってきたが、いつまでもオムロンが当社に発注する保証はないため、自社での新商品として、無電極誘導ランプ「ELI Lamp」を開発した。現在、このように自社で開発・生産・販売した商品の売上高は全体の 2 割程度あり、残りの 8 割はオムロンからの受注生産となっている。
- 元々オムロンの生産子会社であったこともあり、当社は生産に強みがあるものの販売

が不得手であった。このため、自社で開発した新商品の販売については、全国に営業マンを配置するような固定コストのかかるやり方ではなく、全国の販売代理店を利用している。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

(1) BCP 策定のきっかけ

- 熊本県は2014年、商工4団体¹及び東京海上日動火災保険株式会社（以下、東京海上日動火災保険）と、事業者のBCP策定を支援する「熊本県事業継続計画（BCP）策定支援に関する協定」を結んだ。その際、県から当社に対してBCPのモデル工場になってもらいたいとの声がかかったことがきっかけで、BCPに取り組んだ。
- なお、熊本県は元々あまり地震が起きない地域と考えられていたため、熊本地震前からBCPに取り組んでいた企業は珍しかった。このため熊本地震以降、東京海上日動火災保険を通して、当社が事例発表を行うために講演に出向くことが増え、2017年の9月9日にも南海トラフ地震の被害が想定される高知県で講演を行った。

(2) BCP 策定方法

- 東京海上日動火災保険が講師となって8か月にわたってコンサルティング支援事業（以下、支援事業）を行い、当社からは管理職10名、各部署から年齢階層別に集めた20代～40代の従業員20名の合計30名を参加させてBCP構築に取り組んだ。
- 当社では常に人材育成を意識しており、単に勉強や技術力向上を呼び掛けるだけでは従業員は成長せず、従業員を巻き込むための仕掛けが必要であると考えていた。支援事業において、経営層だけでなく従業員を含めた30人体制としたのは、BCP策定をその仕掛けとして活用する狙いもあり自主的に決めたことである。
- また、このような人材育成の視点に加え、BCPを策定する過程で部門間のコミュニケーションが活発になることや、BCP策定による顧客からの信用向上といった効果も考えており、当社はBCP策定を経営戦略的な観点から捉えて取り組んだ。
- 東京海上日動火災保険によれば、BCP策定のコンサルティング支援を行う場合、企業からは管理職が数名参加するだけの場合が多く、管理職に従業員を合わせた30人体制での参加は珍しいものであった。しかし当社は、管理職のみがBCPを知っていても有事の際に機能しないと考えていた。突発的な災害が発生した際に、管理職から従業員に指示を出して現場がうまく回るとは思えず、実効性のあるBCPにするためには必ずボトムアップで行う必要があると考え、各部門の従業員を集めて支援事業に参加させた。

¹ 熊本県商工会議所連合会、熊本県商工会連合会、熊本県中小企業団体中央会及び一般社団法人熊本県工業連合会のことを指す。

- 支援事業では、従業員は1か月に一回集められ、レクチャーを受けるなどして進んだが、宿題もあったため、毎月社内で議論した。

4. BCP・BCMの取組

- 支援事業は、当社の実態の整理から始まり、東日本大震災における被害事例や被災地にてBCPを策定していた企業で発揮されたBCPの効果を学び、熊本県や当社周辺地域のマクロなリスク状況の把握、及び当社自体のミクロなリスク状況に関する分析を経て、BCP・BCMの内容を決定した。以下に支援事業で取り組んだものを中心に、当社のBCP・BCMの取組内容を説明する。

(1) 当社事業の整理

- 既に述べたように、原子力発電所のリレーには当社でしか生産できないものがあり、代替生産ができないため、当社で生産が滞ると日本のインフラ全体に影響してしまう。そのため、当該製品の生産は、リスク発生時の優先復旧事業として位置付けられた。

(2) 東日本大震災における被災事例からの教訓

- 東日本大震災の被災企業には、倒産や廃業に追い込まれた企業に加え、顧客や仕入先からの信頼を失い事業継続に影響が出た企業や、その結果従業員を解雇した企業が多く存在したことが分かった。一方、同じ被災企業でも、BCPを策定していたために従業員の安否確認の早期化を実現した企業や、他社の事業縮小等から逆に事業を拡大した企業もいたことが分かった。
- 東日本大震災の事例を学ぶことで、当社もBCP策定の重要性に気付くことができた。BCP策定を通じて、海から近い位置にある当社を水害から守る体制の検討や、従業員の早期の安否確認といった非常時の対応方法を整備できることが分かり、BCPは、日本のインフラを支え続け、従業員の雇用を守り、顧客からの信頼を得るために重要であることが分かった。さらにBCPを策定する際には形式的なものではなく、従業員の意識向上につながるような本質的なものを策定する必要があることを実感できた。

(3) BCP・BCMの内容

① 自社周辺地域

- 熊本県における自然災害リスクを学び、次いで当社周辺地域におけるリスクを想定・把握した。例えば、当社がある上島に繋がる天草五橋はどの程度の震度まで耐えられるのか、自社近くの海にはどの程度高い津波がくるのかといった様々な被害を想定した。想定リスクについて調べたところ、天草五橋は既に耐震工事が完了していたほか、

自社近くの海は内海であるため 1メートル以上の津波はこないことが分かった。当社は海拔 9メートルの高さにあるため、津波被害の危険性はないことを確認できた。

- 企業は地域に貢献するものとの考えから、上天草市と連携して、当社を非常時の避難場所として提供した。当社の敷地は当社周辺の地域においてはかなり広いうえ、前述したように津波被害には遭わない位置にあり安全であるため、避難所に適していた。広い敷地に非常用のテントを建てられるうえ、大きな食堂もあるため食事を提供でき、駐車場にはヘリコプターも降りられる。

②従業員とその家族

- 従業員の安否確認の方法として、従業員全員のメールアドレスを把握した。最近個人情報保護の風潮があり、本当に全員分のアドレスを把握することが可能かと思われるかもしれないが、年二回の訓練によって BCP の重要性を周知して従業員全員に意識づけることで、全員分のアドレスを把握することができた。
- 従業員一人ひとりの自宅の場所を調べ、住居が海拔 1メートル以上かどうかといった立地条件を把握した。また、近隣地域の避難場所を把握し、従業員に周知した。

③生産設備

- 建屋が耐えられる震度レベルを確認した。
- 生産設備が壊れたときの応急的な対応の準備や、生産設備が壊れた際にメーカーへ修理等の協力を依頼するための事前準備を行った。
- 生産設備台帳の深掘りも実施した。生産に使っているネジやセンサーのような部品をどこから買っているのかといった情報は、現場では把握されていないことがあり、台帳を整備する必要があった。数万点にもものぼる部品の購入元の連絡先を全て整備することはできていないものの、部品の情報を整理することで、有事の際に生産に必要な部品をスムーズに注文できるようにした。
- 生産機械は数億円という費用を要するため、いつ起きるかも分からない災害のためにバックアップとしてもう一台準備するのは現実的ではない。人の手で作れる可能性を考慮しつつ、最低限必要な部品を用意するなどの準備を行った。

④非常用準備物

- 支援事業を通じて、災害を想定した準備物資のうち、食品は集まりやすいことが分かり、有事に必要な準備物は電気と水であることが分かった。そのうち、水については、当社は地下水を引いて使っているため、トイレ等も問題なく使える。

(4) 復旧・復興に向けたグランドデザイン

- 被災後の中長期的な復旧・復興に向け、人命尊重、社会的責任、顧客との連携・連帯

の3点について、被災後の時間軸ごとに取り組むべき事項のプライオリティ付け等を行った。例えば、被災直後には、人命尊重の考えから従業員へのメール安否確認を行うことや、社会的責任を果たすために市役所と連携しながら避難場所を提供することを決め、被災後の生産活動の復旧のフェーズには、顧客との連携・連帯に係る取組として生産や顧客の優先事項を決めてある。これらの取組事項については、一枚紙で確認できるようにまとめている。

5. 被災時の対応

(1) 熊本地震発生時の状況

- 2016年4月14日21時25分に前震が発生し、すぐに災害対策本部を設置して21時38分には安否確認の一斉メールを従業員へ発信した。22時頃には、会社の建屋や設備の確認を行い、23時には緊急会議を開いた。14日の地震による被害は廊下の天井が5メートルほど剥がれ落ちた程度であり、工場の設備等には特に被害はなかった。
- 翌15日には、災害対策本部より、顧客であるオムロン、仕入先及び従業員に対して状況説明を行った後、従業員が設備の状況や部品の在庫の確認を行った。これは、普段から設備を使っている者によるチェックを行うことで、商品の品質への影響がないかどうかを確認するためである。その後、近隣地域の被害状況を把握し、上天草市に当社の敷地を避難場所として提供する旨を連絡した。15日の13時には生産を開始でき、15日中には従業員及びその家族の安否確認を完了した。
- 翌16日に本震があり、災害対策本部より夜勤者への避難指示を出し、再び安否確認の一斉メールを発信した。当時、熊本市内では電話は繋がらなかったがメールは送ることができた。以降は14日と同じく、建屋や設備の確認、顧客、仕入先及び従業員への状況説明を行ったが、16日は揺れが大きかったため従業員の自宅被害の状況確認も行った。16日の地震による被害は通路天井の破損のみであり、工場設備に損害はなかった。
- その後は、破損した通路天井の修理や備蓄の調達・配当を行った。水、電気、ガス等のライフラインには問題がなかったため、水の供給が途絶した地域に住んでいた従業員の家族に対して、会社から水を運ぶなどの支援も行った。
- 最終的に事業を中断せずに継続することができた。

(2) 被災を踏まえた今後の課題

- 熊本地震発生から得たBCPに関する課題は現在整理中である。非常時は設備よりも従業員の安全確認が優先事項であるが、安否確認への回答が想定より遅かったことが気になっている。
- BCP構築には完璧な答えはないが、従業員一人ひとりの意識でどうにでもなると考え

ている。

- 当社は一部の生産工程を分工場にまかせており、分工場との BCP での連携は今後の課題であると考えている。当社が BCP に取り組んでいることを周知し、一緒になって分工場の BCP 策定を支援して、当社と同じように従業員一人ひとりが自立的に BCP に取り組むような風土を作りたいと考えている。
- 分工場との連携が進まない理由としては、他社の機密事項に干渉できないという事情や、分工場が作っている製品はいざというときには自分達でも製造可能という事情がある。

6. BCP・BCMによる効果

(1) 平時の効果

- BCP 策定により、ヒト・モノ・カネについてそれぞれ平時の効果を実感している。特に従業員自らの工夫によって、高額な費用をかけずに BCP を改善した事例が多数ある。億単位の高額な費用をかけてバックアップのための設備を新調するのではなく、頭を使いながら小さな改善を重ねてカネを節約することができた。
- 例えば、システムサーバーについて、横揺れがあっても倒れないように柵を設置したほか、バックアップ用の装置も新たに一台購入した。
- また、コピー機や棚に車輪をつけたり、床に直置きしていた物を台車の上に載せたりすることで、建屋が揺れてもモノが転倒しないような遊びを設ける工夫を行った。この際、優先順位付けを行うようにし、付加価値を生み出す重要な設備には、車輪を優先して取り付けた。一方、事業継続上あまり重要でない物を載せた棚等については、従来の設置箇所から少しだけ移動して従業員の作業場から離すことで、倒れた際に従業員を守るようにした。棚は倒れてしまうが、転倒防止のため棚を壁に固定するなどの措置を取ると、被災した際に壁も破損する可能性もあり、むしろ収納物の重要性が低い棚については、倒れた方が良い場合もありうると考えている。あらゆるものに対して網羅的に対策を行おうとすると嫌気がさして続かない可能性があるが、優先順位をつけて必要なものから順に取り組むことで、効果的な対策ができたと考えている。
- さらに、ラックに取り付けていたストッパーの背を高くし、揺れが起きた際の転倒防止に加え、普段の作業における転落を防ぎ、日頃の業務改善につながった例もある。
- このほか、工場のなかには元々応接室であった場所があり、天井が他の箇所に比べて弱くなっていたため、その場所については設備をアングルで天井に連結固定した。さらに、直近では工場内の蛍光灯を割れにくいものに交換する予定である。今後は、デスクトップのパソコンから、倒れにくく停電時もバッテリーが使えるノートパソコンへと代えることも想定している。
- こうした諸々の取組に要した費用はせいぜい 50 万円程度であろう。当社では、従業員

それぞれが気付いた改善策を実施する社内文化が育ちつつある。実施にあたり多額の費用がかかる場合は、非常時のみならず平時における業務改善効果もあるといったメリットを加味し、投資対効果が良いものを導入する方針である。

- このほか、BCP 策定の過程において、各部門の従業員をまんべんなく支援事業に参加させたため、他部署からの意見を聞くことができ、従業員に気付きを与えて視野を広げる効果があった。

(2) 被災時の効果

- 当社では BCP 策定により、ヒト・モノ・カネについてそれぞれ熊本地震で効果があったと実感している。一斉メール送信による従業員の安否確認の早期化や、早期の対策本部設立等は、BCP を策定していたために達成できたと考えている。また、工場設備等の重要なものに被害がなかったことも、BCP が一部効いていたのではないかと考えている。
- BCP にかけた費用は、BCP を行わずに被災した場合にかかる修理費用を大きく下回るものであったと考えている。特に取引や売上等の情報は一度失うと取り返しがつかないため、BCP 策定による情報資産の保護は重要である。
- 当社は BCP 策定により納期等での遅れも発生せず、地震による事業の停滞はなかった。

7. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

(1) 従業員自らが小さな改善を積み重ねる

- BCP 策定には資金や労力がかかるために消極的になる中小企業の経営者が多いが、BCP は考え次第であり、頭を使えば低料金で実効性のある BCP を策定できる。
- 中小企業が BCP に消極的な理由として、BCP に対して「頭でっかち」になっているのではないかと考えている。形式的なマニュアル策定や大規模な投資ではなく、ちょっとした工夫を行うことによって数十万程度の費用で事業継続力を高めることはできるのだが、多くの中小企業ではそのような工夫を考えたこともない可能性がある。
- 網羅的に BCP のドキュメントに落とし込もうとするよりは、従業員一人ひとりが小さな改善案を提案するボトムアップの風土を作ることで、事業継続のために従業員が自律的に動けるようにすることが重要である。
- また、大企業と中小企業では BCP の内容は大きく異なることを前提とする必要がある。経営リソースの観点から、大企業のように県外にバックアップの工場を建て、生産拠点を分散するような取組は中小企業にとって難しく、仕入先の分散も中小企業では売上の減少に直結する可能性が高く難しいと考えられる。さらに、このような経営リソースの違いに加え、大企業と中小企業には仕事を出す側ともらう側という違いもある。
- 中小企業の実情に沿った BCP を策定することが重要であり、その第一歩として、身近

で安く済む小さな改善から始めれば良いのではないかと考えている。

(2) 従業員の意識向上と人材育成

- 当社では、BCP 策定から熊本地震までの経験を通じて、BCP に取り組むうえでの重要なポイントを以下の3点にまとめている。

- ①災害が発生した場合は第一に社員とその家族の安否
- ②日頃より意識して行動することによって、被害を最小限にとどめることができる
- ③災害に対する社員の意識向上と社員の人材育成に大きくつながる

特に②と③は、中小企業がBCPに取り組むうえで最も重要なポイントであると考えている。

(3) コンサルタント導入

- BCP 策定にあたりコンサルタントを入れることは基本的には良いことであると考えている。事例を体系的に学べるほか、問題意識の醸成にも役立つと考えている。また、当社の場合、県等の公的機関による支援事業としてコンサルテーションを受けたため無料であり、従業員を巻き込んでBCP策定に取り組む仕組みとしても機能したため、良いきっかけになった。
- 当社では、BCPは経営に関わるものであり、経営とは人であり、人を動かすためには仕組み・仕掛けが必要であると考えている。公的機関によるBCPコンサルティング事業は、そのような仕組み・仕掛けとして有効に活用できるものと考えられる。
- 中小企業のなかには、BCPコンサルティングは大企業向けになっているとして、実効性が薄いと考える企業や、コンサルタントは事業を行わず現場を知らないために、効果的なBCPを策定できないとする企業がいるかもしれない。しかし有効なBCPを策定できないことをコンサルタントのせいとして他責にするのではなく、そもそも中小企業側に本気でBCPを策定する気がなかったため、あるいは、コンサルタントに対する現場・現物・現象の説明が不十分で、現場の従業員と十分に議論を尽くしていなかったためというように、自責で考えることが重要である。当社では8か月間にわたりコンサルティング会社とともに各部署の現場の従業員を交えて議論したため、コンサルタントも当社のことをよく理解していたと考えており、内容も中小企業向きのものであったと感じている。

No.2 株式会社生出

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社生出 代表取締役社長 生出 治
本社所在地	東京都西多摩郡瑞穂町大字箱根ヶ崎 1188 番地
創業・設立	創業：1958年1月 設立：1980年1月
資本金	10,000千円
従業員数	56名
主要事業	緩衝材・包装資材の設計、製造、販売
ウェブサイト	https://www.oizuru.co.jp/

2. 事業概要

- 当社は、精密機器、自動車や食品に関連した包装設計資材を提供している。
- 直近の業況としては、既存顧客に加えて新規顧客からの大型の新規受注があり、量産体制を構築しようとしているところである。
- そのほかに、長年の研究成果として 2016 年にリリースした新商品が 2017 年に入って販売フェーズへと進み、具体的な案件となったところである。これまで当社が扱ってきた包装資材は、旭化成ケミカルズ株式会社のサンテックフォームを使用した樹脂 100% の高機能な発泡体を利用してきた。一方、新商品では、原料の半分を工業用コーンスターチで代替して環境負荷を抑えている。欧州の RoHS 指令²や REACH 規則³等の環境基準に適合しており、日本から輸出する際の梱包材として利用し、現地で焼却処分することができるものとなっている。
- こうした新規受注や新商品については、供給責任を強く意識しており、製品不具合による事故は起こしてはならない。また、特許申請等を行い、新商品を知的財産として管理していくことも経営上重要であると考えている。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

- BCP・BCMに取り組んだ背景には、かつて自社で火災が発生した際に同業者からの支援を受けた経験があったことに加え、ISOの要求事項のなかに「リスク」という用語が出てきたことがある。当初は火災だけを想定していたが、地震等様々なリスクがあるということに改めて気づいた。その後、2009年頃に新型インフルエンザが流行したことをきっかけに、BCPの策定に着手した。
- 2010年度に東京都のBCP策定支援事業に参加し、コンサルティング会社からの支援を

² 電気・電子機器の製造において指定された有害物質の使用を制限する欧州議会・理事会による指令。

³ 欧州域内における化学物質を対象とした規則。

受けながら実質 1 か月で多摩直下型地震を想定した BCP を策定した。2012 年 6 月には BS25999 マネジメントシステム認証を取得した。

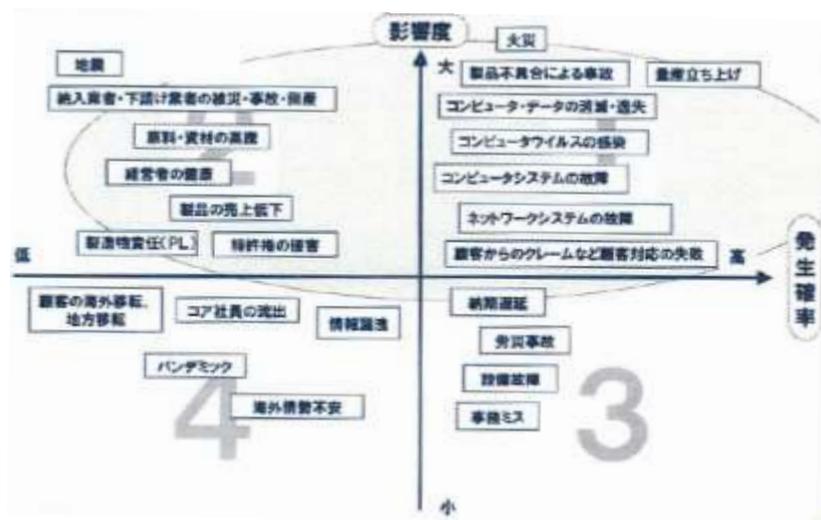
4. BCP・BCM の取組

(1) 経営方針と BCP の関わり

- リスクマネジメントは、まず「当社にとってどのようなリスクがあるか」を問うところから始まり、そのなかでも特に重要なリスクは何か、どういった脅威から守るのかといったリスク特定を行い、その後リスク分析や評価を行うという流れになる。このように考える必要があるため、BCP は経営全体のなかで重要なテーマとなるものである。
- 策定当初は認証規格が要求する事項を満たすようにマニュアルを作っていた。しかし、そのようにして作成した文書は理解できるものではなく、実際に運用できるものでもなかった。そこで、BCP を各種経営方針とともに年間計画に落とし込み、一本化して運用すれば良いのではないかという発想をもった。その発想を基に、年間計画として見える化するだけでなく、事業方針と直結させるため会社全体でのマネジメントシステムのなかで運用する BCMS を構築した。

(2) 生出マネジメントシステム

- 当社のマネジメントシステムは、BCMS に加えて、品質マネジメントシステム (QMS) と環境マネジメントシステム (EMS) をともに統合運用する「生出マネジメントシステム (OMS)」として実践している。元々品質マネジメントシステムについては 2000 年に ISO9001 を取得し、環境マネジメントシステムについては 2001 年に ISO14001 を取得していた。これらはそれぞれ別々に取得していたが、個別に運用して PDCA を回すのは困難であることが分かったため、経営計画との連動をテーマに統合して運用するようにした。
- 当社が取得している 3 つの規格全てに「リスク」という用語が盛り込まれている。従来、各規格は個別に審査が行われてきたが、現在は統合審査が認められるようになったため、当社の場合は、「生出マネジメントシステム」として外部からの審査を受けられるようになっている。
- 経営に関するリスクというものは割と見えないものだが、その全体像が見えるようにすることは重要であり、2016 年に BCM の一環として部門別にリスクの見直しを実施した。具体的には、営業部、設計部や製造部等の社内の部門ごとに集まり、事業上どのようなリスクがあるのかについて、ホワイトボードを前に意見を出し合って以下のようなマトリックスに整理するイメージで見直した。発生確率の高低と影響度の大小の 4 象限に項目を整理している。



出所：先方提供資料より転載

- 2016年に改めてリスクの見直しを行ったのは、BCPがただ災害対策ということに終わらず経営的なメリットが多くあるという認識があったためである。リスクは機会（チャンス）にもなりうるとの考えのもと、リスク及び機会への取組として実施した。
- こうした取組は、商工会等から示されている資料を見ながらBCPについて勉強し、自社内で企画立案したものである。当社は多品種小ロット生産の中小企業であり、大企業向けのBCPの取組を導入しても意味はないと考え、どのようにして当社に合った内容にするかを考えながら作り上げたものである。そのため、当社業務に直結したものとなっているはずである。
- 2016年までの取組の成果を踏まえ、2017年から全社的なリスクマネジメントルールを制定したほか、稼働日と夜間休日別の対応フローを整理した。また、リスクが顕在化した後の対応として、1時間で災害対策本部の設置、2時間以内に安否の確認、9~12時間で代替生産先の検討を実施するといった経過時間ごとの対応目標をグラフ化してまとめている。見える化に時間を組み合わせたマニュアルである。

(3) サプライチェーン上の取組

- 顧客によっては、当社の上流のサプライチェーンについて詳細を確認してくる先もある。当社の仕入先とその生産拠点の場所等についての情報の提出を求められるほか、大手企業のなかには日常的にサプライチェーンの確認をしているところもある。例えば、当社から提出した情報に基づき、当社の仕入先の拠点の近隣で火災等の災害が発生した場合に事業活動に影響するかどうかを確認してくることがある。当社では、仕入先に対して中小企業庁のチェックリストを配布して各社の事業継続力を監督している。

BCP 取組状況チェックリスト		はい	いいえ	不明
人的資源	緊急事態発生時に、支援が到着するまでの従業員の安全や健康を確保するための災害対応計画を作成していますか？			
	災害が勤務時間中に起こった場合、勤務時間外に起こった場合、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？			
	緊急時に必要な従業員が出社できない場合に、代行できる従業員を育成していますか？			
	定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？			
物的資源 (モノ)	あなたの会社のビルや工場は地震や風水害に耐えることができますか？そして、ビル内や工場内にある設備は地震や風水害から保護されますか？			
	あなたの会社周辺の地震や風水害の被害に関する危険性を把握していますか？			
	あなたの会社の設備の流動を管理し、目録を更新していますか？			
	あなたの会社の工場が操業できなくなる、仕入先からの原材料の納品がストップする等の場合に備えて、代替で生産や調達する手段を準備していますか？			
物的資源 (金)	1週間又は1ヵ月程度、事業を中断した際の損失を把握していますか？			
	あなたは、災害後に事業を再開させる上で現在の保険の損害補償範囲が適切であるかどうかを決定するために保険の専門家と相談しましたか？			
	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？			
	1ヵ月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？			
物的資源 (情報)	情報のコピー又はバックアップをとっていますか？			
	あなたの会社のオフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？			
	主要顧客や各種公共機関の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか？			
	操業に不可欠なIT機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？			
体制等	あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？			
	緊急事態に遭遇した場合、あなたの会社のどの事業を優先的に継続・復旧すべきであり、そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？			
	社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？			
	取引先及び同業者等と災害発生時の相互支援について取り決めていますか？			

○結果集計

	人的資源	物的資源 (モノ)	物的資源 (金)	物的資源 (情報)	体制等	(合計)
「はい」の回答数	— / 4	— / 4	— / 4	— / 4	— / 4	— / 20

出所：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」p.1-7 より転載

- 仕入先へのチェックのなかで、データのバックアップはしていたものの同じ拠点内で実施していたことが明らかになった会社がある。また、そうしたやり取りを通じて BCP に興味をもち、地元で地方公共団体が主催するセミナー等への参加を通じて BCP を策定した会社もある。
- 取引先からの事業継続力を求める「外圧」の効果は大きい。商取引のなかでこれまでに以上に BCP や BCM への取組についてのやり取りが行われることで、各社が取り組まざるをえなくなると考えられる。

5. BCP・BCMによる効果

(1) 平時の効果

- 取組を始めた当初は「もうかる BCP」と言われることがあり、何となく抵抗感があつ

たが、取組を進めていくうちに利益を出すことにつながり、実際に大手企業からの評価を得た際に、その言葉の意味を実感することができた。

- 直近の大型な新規受注について、当社はコスト面で劣後しつつも最終的に獲得することができたが、これは当社の事業継続力が評価されたためと考えている。このように、事業継続力が評価されるということは、営業や製造の努力だけでなく全社的に成果を積み上げた結果、実際に受注につながることを意味する。
- 事業継続の取組は、社長とのコミュニケーションになっているほか、部門を跨いだ情報共有といった効果も出ている。新規顧客対応、難易度の高い商品対応、量産対応やクレーム対応といった業務内容ごとに主管部と関係部を定め、情報の重要性に応じて伝達範囲を設定したうえで、部門連絡会議において情報を共有している。

6. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

(1) BCPの策定と継続

①策定の仕方

- 社内勉強会は有益であり、正式に取り組もうとする際には実施するべきである。
- コンサルティング会社からの支援は、コンサルティング会社が自社の事業内容の詳細を知らない以上実効性に限界はあるものの、有益であると考えている。当社が取組を始める際も、BCPの概要を知り、取り組むうえでの段取りを理解することができ、特に法的な面については勉強になった。また、セミナーの場は他社の動向を知るうえで有益だった。このように、取組開始の時期からコンサルティング会社に入ってもらうのは良いことであると考えている。
- 一方、コンサルティング会社によるBCPは災害復旧(DR)の域を出ないように感じた。また、コンサルティング会社のBCP策定支援はあくまで大企業向けのサービスになっているようであり、中小企業のものづくりの現場が分かっておらず、当社の事業を分かっていないように感じることもあった。

②継続させる難しさ

- これまでに運用してきた経験から感じるBCPやBCMの難しさは、継続させることである。継続していくうちにどうしてもマンネリ化してしまい、訓練も同じ内容になりがちである。そうすると従業員は飽きてしまう。また、有事の際に実効性があり機能するBCPを作ることも難しい。
- そのため、当社においてはBCPやBCMに取り組まざるをえない仕組みとして、当社の事業方針の展開等の年間計画に組み込むようにしている。また、全社挙げてのプロジェクトとして実施するのも1つの手段になるだろう。
- BCPを単なる災害対策としての位置付けで取り組んでいると、どこかで行き詰まると

考えられる。当社では地震にフォーカスして取り組んできたが、これは様々なリスクがあるうち、自社や取引先等広範に影響を及ぼすのは地震であると考えてのことである。また、パンデミック等のその他のリスクも事業に影響することが懸念されるため、事業継続への取組は地震だけに限らないスタンスをとっている。リスクは機会（チャンス）にもなりうると思え、広範なリスクに対応できるようにする必要があるだろう。

- BCP・BCMの継続には、経営層が従業員に対して時々話題にすることも重要である。BCPやBCMに関連する内容がニュースに出たらそれを社内で話題にするなど、経営層がアンテナを張ることと情報を入手したらそれを話題として発信することが重要である。特に発信し続けることは重要であり、やがて従業員も本気度を理解してくれるようになる。

(2) 従業員の巻き込み方

①見える化

- マニュアルを可視化することが重要である。文書を作っても従業員は読まないと考えられるため、フローチャート等の図表を活用して示すようにしている。この際、極力ペーパー1枚にまとめあげることが重要である。直近の見直しで作成した各種資料については、再度見直してよりシンプルにしていく必要があると考えている。

②全員参加

- BCPは、経営トップが本気で取り組まなければ始まらないが、トップダウンだけでは実効性のある内容にならないため、従業員を巻き込む必要がある。当社では、従業員各自が日頃から携行できるポケットマニュアルを作り、ポケットマニュアルに非常時において各自が担う役割を示している。
- また、当社ではリクリエーションによる全員参加の機会を別途設けていないが、全員参加の朝礼の場で社長自らが説明を行うようにしている。
- このほか、机上訓練や実際に身体を動かす実地訓練で従業員全員を巻き込むことも重要である。訓練を実施する際には、仕掛けづくりや道具立てが必要となる。具体的には、まず誘導用の旗を用意し、次に必要なものとして点呼用の名簿を用意し、さらに被害状況確認用の調査票を用意するといったことである。訓練を行う際には、各プロセスにおいて実行できたことや課題等を記録に残して点検することも重要である。当社ではここでも見える化の工夫をしており、A3横のペーパー1枚に記録を集約化できるようにしている。ペーパーの左側に作業のフローチャートを示し、右側に実際の実施内容のレビューを記録できるようにしてある。
- このようにBCPやBCMを推進する担当事務局は、見える化や全員参加のために創意工夫が求められ、イベント企画能力も必要である。

③モチベーション

- BCP は、それ自体は無味乾燥で続かないものであるため、従業員にモチベーションをもたせることが重要である。
- 当社では、販売先からの監査項目のなかに事業継続力が入っており、品質マネジメントシステム以上に事業継続マネジメントシステムが評価の対象となっている。直近の受注実績においても、コスト面では他社が優位に立ったものの、当社は会社としての事業継続体制が評価されて受注につなげることができた。このように、リスクマネジメントへの取組は、会社としての信用や評価の向上に、ひいては新規案件獲得につながるということを具体的に従業員に示すことができた。
- BCP・BCM を経営戦略と連動させて取り組むのは非常に難しいことであるが、事業継続の取組を企業の成長につながるものとして位置付け、従業員全員にとってやる意味を理解してもらうことが重要である。

(3) 具体的な目に見える形での備え

- 従業員の目に見える形で取組を進めていくことは重要である。
- 当社では、危険個所を特定して、コピー機の移動防止、サーバーの転倒防止、ガラスの飛散防止、棚の転倒防止・連結等の対策を講じてきた。
- 災害対策本部の迅速な立ち上げのため、必要な備品を収納したパッケージキットを作り、社内2か所のほか、社長の自宅に配備している。
- パッケージキットは、各辺40センチメートル程度の立方体の2つのボックスによって構成されている。1つは、社内各部署の被害状況調査票が収められており、有事に各現場の調査担当者があらかじめクリップボードに挟み込まれた調査票をピックアップできるようにになっている。もう1つには、鉛筆や付箋等の文房具、軍手や懐中電灯が収められており、災害対策本部として刻一刻と集まる情報を整理できるようなキットとなっている。この内容物の構成は社内の議論を踏まえてまとめ上げたものである。



出所：インタビュー時に撮影（2017年8月21日）

No.3 株式会社オイルプラントナトリ

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社オイルプラントナトリ 代表者 武田 洋一
本社所在地	宮城県名取市増田三丁目4番3号 ※現在の主な拠点は本社所在地より約7キロメートル東に離れた仙台空港近くの第一工場と第二工場兼事務所である。上記の本社所在地は、創業地の住所を登記上の本社・研修所としている。
創業・設立	創業：1957年3月 設立：1988年4月
資本金	30,000千円
従業員数	42名
主要事業	産業廃棄物処分業
ウェブサイト	http://www.opnatori.co.jp/

2. 事業概要

- 当社は、1957年に創業した当時は公衆浴場であり、その後世の中のニーズに合わせて事業内容を変化させてきた。創業地は主に研修所としている。
- 当社の事業は、各種工場から排出される廃酸と廃アルカリを中和し、代替工業用水へとリサイクルする事業（以下、油水加工事業）が売上高の約6割、廃油の精製事業が約2割を占める。そのほかに、廃プラスチック事業や環境にやさしいてんぷら油を利用した燃料の精製（BDF:バイオディーゼルフューエル）事業を行っている。BDF事業を開始する際、開発や機械設備の製造、プラントの製造を自社で行った。
- 東日本大震災前と比較して、廃プラスチック事業の割合は半分になっている。一方、新たな事業として、セメント工場向けの代替原料を精製する3D（油泥・粉泥・汚泥）原料化事業を始めた。現在、3D事業の割合を伸ばそうと考えている。将来的に軌道に乗った場合は、第三工場として内陸部に拠点を設けることも視野に入れている。
- リーマンショック後は売上が低下したため、東京都・千葉県・神奈川県・静岡県の許可を新たに取得して営業エリアを拡大した。東日本大震災後は、営業エリアを元に戻して北関東以北へと集中させている。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

(1) BCP策定の経緯

- 2007年に、取引先である半導体メーカーのBCPセミナーに参加した。その際、今後海外では、BCPを策定していない企業は取引ができなくなる可能性があると考えられ、

BCPを知るきっかけとなった。

- その後、2009年に宮城県のBCPに関する出前講座を実施した。また、専門家を招いて当社が考えているBCPを診断してもらった。
- 2010年には、当社にて、役員中心のBCP検討委員会を開いた。また、現場の係長を中心としたワーキンググループも設置し、有事の際の設備修理方法や部品調達方法の検討を行った。ワーキンググループの運営は、コンサルティング会社からの支援は受けずに自社で行った。
- 宮城県のBCPのひな型を参考にしてBCP策定に取り組み、2011年にBCPが完成した。完成後、策定したBCPを確認してもらうため、2回目の専門家診断を行った。

(2) BCPの必要性に関する認識

- BCPを経営戦略の一環としてとらえ、緊急時に何を優先させどう取り組むかが大切であると考えており、事業を脅かすリスクへの対応を常に見据えることが重要だと考えている。過去にも宮城県沖地震が発生していることから、当社所在地において、事業を脅かすリスクが発生する危険性は高い。
- 社会的な責任及び信頼の確保が求められており、当社の場合は自社製造燃料の安定供給が求められている。BCP策定は、防災や危機管理に取り組む企業イメージの確立にもつながると考えている。

4. BCP・BCMの取組

(1) 取組内容

- 以前から行っていた廃油の精製事業と、収益率の高い油水加工事業を中核事業として特定した。
- リスクとして想定したのは、宮城県沖地震による施設の破壊・火災・廃油漏洩等のほか、新型インフルエンザによる職員の欠勤である。
- また、緊急時に操業を停止した場合、約20社の企業と代替生産を行うなどの協力関係を結んだ。

(2) 社員への浸透

- 当社では2001年にISO14001の審査登録をしていたことから、BCPの社員への浸透にはあまり苦労していない。
- 2011年1月にBCPの策定が完了した後、1月末に全社員向けの社員研修を約70分行い、BCPの浸透を行った。
- 当社では、日頃からBCPに限らず、社内研修を定期的に行っている。社内研修ではそ

の時々に応じて必要なテーマを設定している。例えば、社員の興味をひかせるため、事故を起こした経験のある従業員をあえて講師に起用した研修を行うなどの工夫をしている。社員のマンネリ化を防ぐために、常に新しいことを導入する「ディズニーランド方式」等、経営者が社員を飽きさせない工夫を行う必要がある。

- 企業規模に関わらず BCP 策定に失敗する企業がいるが、その理由として、BCP のマニュアルが分厚くて誰も読まないことが挙げられる。そのため、当社ではページ数を極力削減した要点重視のマニュアルを作成している。

5. 被災時の対応

(1) 東日本大震災直後の被害状況

- 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災では、地震による被害はなかったが、津波による甚大な被害を受けた。
- 沿岸部一帯には約 10 メートルの津波が襲い、当社の第二工場には 4 メートル 30 センチの津波が来た跡が残っている。当社における被害としては、第一工場や第二工場にあったドラム缶約 4000 本、タンク 12 本、タンクローリー 10 台、従業員の車両 24 台が流出した。また、第一工場にある高価な分析装置が流されてしまった。

(2) 被災直後の対応

- 震災発生時、名取市の防災無線によって当初 3 メートルの津波が想定されるという情報が入ったが、途中で壊れてしまい情報がストップしてしまった。そのため、非常用発電機を稼働させて、ラジオやテレビを使えるようにしたが、そこで、10 メートル級の津波が想定されるという情報を得て、従業員や近隣に対して避難を呼びかけた。この際、当社が平時から避難訓練等の取組を行っていることを知っていた近隣の企業が、当社に追従して避難したことで人的被害を免れた。
- 従業員は、内陸部にある大型商業施設に避難したため、当社において人的被害はなかった。
- 安全の確保を前提として、家族と連絡を取ることができた社員は自宅に帰し、その他帰宅困難の社員は社長宅に泊めることとした。
- 震災の翌日と翌々日にかけて社員の安否確認とともに被災状況調査や、協力会社の安否確認を行った。震災後、立ち入れない状態であった第一工場と第二工場の中に入ることができたのは 3 月 13 日である。

(3) 震災後の事業復旧の過程

- 震災から 3 日後の 3 月 14 日に、本社を拠点として緊急対策本部を立ち上げ、社員を集

合させた。BCP のなかで中核事業として特定していた廃油の精製事業と油水加工事業の復旧を急いだ。その一方で、廃プラスチック事業は中断する措置を取った。

- まず着手したのは、当社及び周辺企業から流出したドラム缶の回収である。また、名取市から依頼を受け、陸に上がった漁船の燃料の回収や、名取市内の閉上ゆりあげのガソリンスタンドの燃料の回収、家庭から流出した灯油缶の回収等のボランティアを行い二次災害防止に努めた。宮城県廃油処理協会に加盟する県内の企業 2 社とともに、当社のタンクを受け入れ先として使い、廃油の共同回収を行った。
- 流出物を回収する際、当初は流出物を確認できた地点を地図上にプロットして回収を行っていた。しかし、流出物のがれきに埋もれているなど分かりづらかったこともあり、現場で撮影した写真も合わせて掲示することにより、どこに何があるのかを分かりやすくした。作業の過程で度々余震に見舞われ、現場では怖い思いをしたと聞いている。
- 津波による車両の流出によって、社員の通勤手段が途絶えてしまった。そのため、レンタカーを借りたり中古車を購入したりして通勤手段を確保し、同じ方向の者同士で乗合通勤を行った。
- 事業再開にあたり、震災以前に策定していた BCP に基づき、協力関係を結んだ約 20 社の企業の緊急時対応によって、当社には震災から 3 日後には燃料が届き、タンクの回収作業や廃油の精製作業を他社に依頼することができた。提携会社からはその後も引き続き支援を受け、代替生産の委託によって、震災から 8 日後の 3 月 19 日には残存タンクを利用して廃油の精製事業を再開し、震災から 14 日後の 3 月 25 日には油水加工事業を再開することができた。
- 県外の復旧協力会社から重機の貸し出しを行ってもらうことができた。また、日ごろから懇意にしていた業者より仮フェンスを設置してもらうこともできた。
- 復旧のための資金確保は、日本政策金融公庫等の制度融資を利用し、資金の確保を行った。
- 震災時に支援を受けた協力体制は、ESJ（エコスタッフ・ジャパン）といった業界団体を通じたつながりに基づくほか、MRG（三菱マテリアルリサイクルグループ）での付き合いによるものがある。なお、ESJ や MRG とは、定期的な勉強会を開催している。

(4) 当初の BCP で想定外であった事象

- 2011 年に策定した BCP は宮城県のひな型を参考にしていたが、ハザードマップに津波が載っていなかったため、津波被害は想定外であった。
- 津波の影響で電柱が流されたことにより、電気の復旧時間を 3 日と予想していたが、実際には 6 か月以上かかった。そのため、目標復旧時間を 30 日としていた再生重油業のプラント復旧に 81 日、目標復旧時間を 3 日としていた油水加工事業のプラント復旧に 111 日費やした。

- 最悪な状態を想定して宮城県内の企業 2 社と協力体制を結んでいたが、2 社とも被災してしまい、県内の会社とは予定していた協力体制をとることができなかった。
- ガソリンや軽油が不足していたほか、食料や日用品の確保が困難であった。スーパーでは一人三点までなどの購入制限がかかり、食料・飲料水の確保が困難であった。
- BCP 策定時には、減価償却費を見込んでいなかったため、震災復旧後の設備投資の費用が毎年大きな負担となった。

(5) 震災を踏まえた BCP の見直し・更新

- 震災から 4 か月が経過した 2011 年 7 月 30 日の社内研修会で、東日本大震災当時の社員同士の意思相通や復旧状況の確認を行った。その後、BCP マニュアルの更新を重ね、現在のものは第 6 版となっている。
- 従来の BCP では想定していなかった津波のリスクを追加した。また、津波被害に遭わない内陸部に大型タンクローリーの駐車場を新設した。大型タンクローリーは 1 台 5,000 万円と高価であり、車両だけでも内陸部に逃がしておくことには意味がある。
- 震災の経験を生かし、岩手・宮城・山形県の企業 3 社と、有事の際に協力する協定を新たに結んだ。
- 重要書類を 3 階へ保管するためキャビネットや棚を設置し、固定金具で耐震対策を行った。社内の会議室の天井に設置してあるスピーカーは、震災時の落下防止のため、ピアノ線で固定した。
- サーバーや重要書類保管スペースは 3 階に移動させた。
- 当社事務所の各階及び社長宅に備蓄品を置いた。

6. BCP・BCMによる効果

(1) 被災時の効果

- BCP を策定していたことにより、事業の早期再開が可能となり、また、経営者としても判断に余裕が生まれた。その結果、2011 年の 3 月から 4 月にかけては売上げが増加しており、5 月から 6 月にかけては復興による需要も後押ししたことから震災前月を越す売上げとなった。
- また、中核事業を定めていたことにより、業務の取捨選択ができた。このほか、2 階部分にサーバーを置いていたため、顧客情報、協力企業情報等のデータは失われなかった。
- 当社の事業継続に向けた取組に対し、被災後、BCI⁴から「Most Effective Recovery of the

⁴ The Business Continuity Institute の略。世界中のあらゆる国、業種・業態において、事業（業務）継続について活動している人たちが、必要とする情報やサポートを十分に受けることができるようにするために、1994 年にイギリスにおいて創設された組織。<<http://www.thebci.org/>>

year」を受賞した。

7. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

- 当社では、復興には「財務・収益力」、「組織・経営力」、「事業力」が必要だと考えている。特に、当社では企業価値を常に向上させ、社会に必要な事業・地域貢献を行う「事業力」を大切にしており、世の中に必要とされる企業を目指している。

No.4 皆成建設株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	皆成建設株式会社 代表者 南 達哉
本社所在地	宮城県仙台市若林区六丁の目元町 2-11
創業・設立	創業・設立：1978年8月
資本金	30,000千円
従業員数	39名
主要事業	建築工事業
ウェブサイト	http://www.kaiseikensetsu.com/

2. 事業概要

- 当社の事業内容は、建築事業が70%、土木事業が15%、戸建住宅事業が15%である。これは2011年3月11日に発生した東日本大震災以前とほとんど変わっていない。
- 震災後、富谷町にPC（プレキャストコンクリート）工場、仙台南店、石巻営業所を新設した。新拠点の設立は震災の影響で需要が増加したためである。富谷町PC工場は、復興需要に伴い基礎工事が各種工事のボトルネックとなっていたことに対応して、元々自社がもつ鉄筋の加工場であったものを転用したものとなっている。同工場では、現場でのコンクリート打設等の工程を省くために、あらかじめ製造されたコンクリート製品であるPC（プレキャストコンクリート）を製造している。
- 現在の本社は、旧本社の横に震災後に新築したものである。現在、旧本社は倉庫となっている。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

- 2009年に宮城県主催による災害模擬訓練⁵があり、当社の管理部門の社員から参加してみてもどうかという声が上がった。そこで、当社から社員2名を参加させた。参加した社員の報告を受けて、BCPの必要性を感じて取り組むこととなった。
- BCPに取り組んだ動機はもちろん地域貢献という意識はありつつ、建設業にとって有事はビジネスチャンスになりうるという考えがあった。実際に被災した当時はそのように考えている余裕はなかった。
- 2009年10月からBCPの策定を開始し、2010年3月に完成した。当社のBCPは、中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」のドキュメントをベースに作成したものである。当社のBCPにおいては、資金需要予測や代替資源等も記載している。

⁵ BCP策定促進のための災害模擬訓練（2009年7月7日）<<https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/252481.pdf>>を指す。

- 策定した BCP について、後日、特定非営利活動法人危機管理機構の細坪氏より、「BCP は防災計画ではない。タイタニック号が沈没した際に、小型船に乗せるものを決定しておくようなものである。」との指摘を受けた。

4. BCP・BCM の取組

(1) 社内における取組内容

- 社員の安否確認のためのシステムを導入した。一定の震度以上の地震が起きた際に、社員にメールが自動配信される仕組みとなっている。
- BCP 策定後、社内に浸透させるために座学での勉強会を実施した。また、協力会社に対しては BCP を策定した旨を周知した。そのうちリース会社との間で、有事の際に優先的な機材の貸出を行う協定を 2010 年に締結した。
- BCP のドキュメントは社内のイントラネットに置き、誰でも閲覧が可能な状態にしてある。

(2) 外部連携

- 2015 年 3 月 11 日、当社は岡山県の奥野組等の 6 社の間で、「お互い様 BC」を締結した。有事の後には反社会勢力のフロント企業等が入り込み、金銭の支払いで揉める場合があり、阪神淡路大震災では特にひどかったと聞いている。有事が発生してから支援会社を探しているとそういった反社会勢力に付け込まれる可能性があるが、「お互い様 BC」のように平時において協定を締結しておくことで、つけこまれる余地をなくすことができる。

5. 被災時の対応

(1) 東日本大震災発生後の状況

- 地震の影響により、旧本社の中は物が散乱した。
- 自衛隊のヘリコプターが低空飛行をしながら避難を呼びかけていた。当時、電気の供給ストップによりテレビで映像を見ることができず、情報源はラジオのみであったため、まさか津波が近くまで来るとは思っていなかった。
- 宮城県は米どころであり、震災時に米には困らなかった。
- 想定外であったことは深刻なガソリン不足である。ガソリンを供給できるガソリンスタンドの情報が入ると、そのような店舗に従業員を派遣してガソリンを確保するように努めた。結果、毎日 50 リットルほど入手することができ、自社や協力会社にて使用した。ガソリンを節約するため、近隣の移動には自転車を使用した。

(2) BCP に基づく行動

- BCP で用意していたフォーマットに基づき、代替資源の確認や資金需要予測を行い、3 月末までは日報を作成した。
- 当社の BCP では、有事の際に本社が機能しなくなった際、社長宅を仮拠点にすると定めていた。しかし、実際に震災が発生してみると、社長宅はマンションであり社員が集合する場所として適切ではないと判断し、本社の駐車場にテントを張り仮拠点とするように変更した。
- BCP に基づいて導入した安否確認システムは作動したが、震災発生時に通信が混雑したことによりメールの送受信が困難であった。さらに、余震が発生するたびにメールが送信された結果、従業員に大量にメールが送信されることが問題となった。

(3) 震災を踏まえた BCP の見直し・更新

- 震災の経験を忘れていくことが問題となっているため、月 1 回、ランダムな日程で安否確認の模擬訓練を行っている。
- 安否確認システムは、震災当時の課題を踏まえ、社長が全社員にメールを配信するアナログ方式に変更した。万が一 5 分経過しても社長が配信しない場合は、社長の身に何かあったという判断で代理者が配信するように定めている。
- 旧本社にカセットコンロやストーブ、土嚢袋を備蓄した。また、3 日分の食料・飲料水・簡易トイレが入っている「お助け箱」を社員分備蓄している。「お助け箱」は、自社が被災したときのためのものだが、他地域の災害時に恩返しの支援として使うことも目的としている。震災を経験しているため、備蓄品を置くことに対する社員や役員からの不満は出なかった。このほか、社有車のガソリンが半分になったところで給油することにした。
- 社員の入れ替わりによる連絡体制の整備を行った。
- 社内浸透のため、3 月の第 1 土曜日には、本社の駐車場にテントを立て、発電機やカセットコンロ等の応急設備を使用できるかの確認を行い、実際におにぎりを作るなどの訓練を行っている。2017 年の社員訓練では、震災の記憶を忘れないようにプロジェクトで当時の映像を流した。

6. BCP・BCM による効果

(1) 平時の効果

- BCP へ取り組むことは、会社を挙げてプロジェクトを行うきっかけとなりうる。一体感を生み、様々な副産物としての効果が出ると考えられる。例えば、訓練の場等を通じて、普段接点のない社員同士のコミュニケーションが生まれる可能性がある。

(2) 被災時の効果

- 震災発生後、若林区役所の担当者が当社に来訪し業務を依頼した。当社は若林区エリアの緊急時対応の隊長業者となっていたが、事業を中断することなく、16 時頃には若林区の要請に基づく作業を行うことができた。翌日からは当社土木部の担当者が若林区役所まで行き連絡を取り合った。
- BCP を策定していたことを周知していたため、震災発生後、皆成建設は有事の際の対策を何かしていたといただいた協力会社が当社に集まってきてくれた。道路啓開のための作業に加え、地盤沈下によるマンホールの隆起の多発に対処するため、隆起したマンホールの周りに車両接触防止用のカラーコーン設置を依頼された。協力会社には、各工事現場の業務が停止しないよう、がれきの撤去等の手伝いを行ってもらった。
- BCP に基づき震災前にリース会社と協定を締結していたため、優先的に機材を借りることができた。
- BCP を策定していることを社員が理解していたため、各従業員が非常時にやるべきことを行うことができたと考えている。

7. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

- BCP を策定するにあたり、経営と連動させることによって、儲かる仕組みを作ることが望ましい。
- BCP は社長が関与しなくてはならない。決定権をもった社長であれば即断即決することができ、社員の負担増加を避けることができる。例えば、新潟県と神奈川県の製造業者間の連携事例のように、有事の際には金型を互いに提供して代替生産をするといったような重大な判断は社長だからこそできるものである。BCP 策定を総務部長などに任命すると「やらされている感」が出てしまい、策定する意味がなくなってしまう。
- BCP 策定を始める際、いきなりコンサルティング会社を導入すると社員がついてこない可能性がある。まずは社長自らが社員に対して、有事の際に必要な行動を問いかけるといった働きかけを通じて社内に土台を作る必要がある。そうしなければ、コンサルティング支援を導入したところで従業員が硬くなってしまふことが想定されるため、まずは社内に問題意識を共有できる素地を作ってからコンサルティング会社を導入することが望ましい。
- 建設業については、BCP を策定することで入札の際の加点につながるなど、公共事業を受注しやすくするようなインセンティブが与えられることが望ましい。

No.5 金剛株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	金剛株式会社 代表取締役社長 田中 稔彦
本社所在地	熊本県熊本市西区上熊本 3-8-1
創業・設立	創業：1947年2月 設立：1951年1月
資本金	60,000千円
従業員数	262名
主要事業	金属製家具製造業
ウェブサイト	http://www.kongo-corp.co.jp/company/

2. 事業概要

- 創業当時は商社としてスタートし、1957年に倒産した金庫メーカーの事業を引き取りメーカーへと事業を拡大した。主な製品としては、大学図書館や公立図書館向けの書架、そして美術館や博物館に対する収蔵庫や収蔵棚である。非常に公共性の高い製品を作っているという認識をもっている。
- 当社はスチール製の書架を製造しているが、ニーズに対応するためには、木製品の機材、椅子や机等の関連製品も含めて顧客へ提案する必要があることから、創業以来の商社機能も発揮して事業を行っている。
- 創業地である熊本に本社と製造拠点を置き、東日本と九州に支社を、東京、東北、名古屋、大阪、中四国、福岡、西九州、熊本・南九州、沖縄に支店を、その他各地に営業所をそれぞれ設置している。熊本の製造拠点から全国の各拠点へと製品を出荷している。
- 当社の製品を搬入するタイミングは、新築の場合、施設の建屋が完成し、床や各種内装工事を行った後の最終工程に位置付けられる。顧客が施設を作り上げる際の最終工程にあたるため、当社の供給責任は大きいと考えている。
- 工事現場では、直接、またはゼネコンのもとで専門工事業者として納入を行うことになるため、建設業の許可を取得している。工事現場までは製品をパーツの状態で運び込み、現地で組み付けを行う。物流は外部の業者に委託しているが、基本的に陸送しており、一部は環境負荷の観点からJR貨物による輸送を行っている。
- また、書架等は地震等の際に人命に関わるものであるという考えから、当社は免震棚の開発に早くから取り組んできた。免震書架や免震移動棚では先発メーカーであり、阪神淡路大震災の際には震災前に納入済みだった製品が効果を発揮して評判となり、以来、地震対応商品のラインナップを広げてきた。こうした製品を扱ってきたことから、従業員の間でも地震対策は重要であるとの認識は共有されていた。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

(1) BCP 策定前のリスク管理体制・リスク対応意識

- 熊本地震の発生前までは危機管理マニュアルを定めていた。2012年に策定されたもので、東日本大震災をきっかけとして取り組んだものである。
- 当社は、阪神淡路大震災の際に神戸にあった事務所が被災し、熊本から技術者をはじめとする社員を派遣したことがあった。また東北支店が東日本大震災を経験し、復旧支援等を行った。しかし、これらの震災で被害を受けたのは営業拠点であり、従業員さえ無事であれば全社体制で何とかするという性質のものであったため、自社の事業継続に大きく関わるような被害には至らなかった。当社の本社及び製造拠点がある熊本は地震があまり発生しない地域であったこともあり、事業継続への意識は、今思えば強くなかった。

(2) BCP 策定の動機・策定方法

- 熊本地震によって当社唯一の製造拠点である熊本工場が被害を受けた。この震災の被害を受け、従来の危機管理マニュアルをもとにBCPへと更新を図った。
- 2016年度の内閣府の国土強靱化推進室における委託事業でモデル事業者⁶に採択された。全国の中小企業から採択された数十社のうちの一家ということになる。コンサルティング会社による支援を受けつつ、従来の危機管理マニュアルからBCPへと更新した。
- BCPの更新は各部署の社員を集めてプロジェクトとして行った。各部署の管理職だけでなく、ベテラン社員や若手社員も参加させて取り組んだ。コンサルティング会社から事例を教えてもらい、当社の業務分析や各部署の業務分析を改めて行った。この際、従来の危機管理マニュアルをベースとして、各種フォーマット等はあくまでも参考という位置付けでマニュアルを更新した。BCPは確かに各種フォーマットを埋めるだけで完成するようなどころはあるが、改めて各部署の業務を考え直していくということが重要だと考えたためである。

4. BCP・BCMの取組

- 従来の危機管理マニュアルからの更新内容は以下のとおりである。
- まず、安否確認を担当する部署が被災してしまった場合は他拠点がカバーするように変更した。また、従業員に配布しているスマートフォンを中心に安否確認の連絡を取

⁶ 内閣官房「すそ野の広いBCP普及のためのモデル事業者の募集について」
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/h28_minkan/moderukigyuu.html>
セミナーに参加後、モデル事業者としての選定が行われ、選定された場合は事業継続に関する支援を受けられる事業。既にBCPを策定している場合には策定した計画の改善方法についての助言・支援を受けられる。

れるようにルール化した。熊本地震で3名の安否が翌日までに確認できなかったことが背景にある。まず命は大丈夫かという確認に始まり、ある程度落ち着いた段階で住宅や家財道具の被害状況に加え、熊本地震で多かった車中泊かどうかといった状況を確認する。

- ただし、安否確認は型通りに行うと機能しないことがある。例えば、怪我はしていないかという質問に対して、軽微な怪我でも正直に申告する者もいれば、軽微な怪我だから報告しない者もいる。そのため、電話やメール等で聞き出していくことが必要となる。こうした従業員の心のケアも含めた考え方・道しるべを各部署に示し、各部署にて配慮することを求めた。
- 事業の復旧にあたり、対策本部や各事業本部の役割として、例えば、メーカーとの連絡のほか、工場設備や材料の供給に関して各部署が対応するように定めた。
- また、備蓄もある程度行うようにした。ライフラインのうち、電気については応急用の発電機は用意している。ただ、製造拠点で使用する電気すべてをまかなうことができる規模ではない。この発電機は過去に台風の際に使用したことがある。水は地下水を利用しているため、くみ上げさえできれば問題なく確保できる。

5. 被災時の対応

(1) 熊本地震発生直後の状況

- 2016年4月14日(木)の前震の際には、2012年策定の危機管理マニュアル通りに行動して、幹部が本社に集まり、災害対策本部を立ち上げた。情報を一元化することが重要という判断から、社長に全ての情報が集まるようにして、社長から社員に対してメール等での連絡を行った。幸いにして停電しなかったため、社内は書類等が散乱したものの災害対策本部として機能させることはできた。
- 災害対策本部は、様々な情報が集まり多くの決断が求められるなか、日頃の経営幹部による経営会議の延長で運営されたが、社長が従来から即断即決する経営スタイルでもあったことから、遅滞なく判断を下すことができた。各部署が現場をしっかりと掌握していたことも功を奏したと考えている。
- 顧客や本社・工場以外の従業員が当社の状況を把握できるように、ウェブサイトやFacebookで状況を伝えるようにした。こうした広報対応はマニュアルには規定していなかったが、当社の状況を心配される可能性を考慮して臨機応変に対応したものである。日頃からウェブサイトの更新は当社内部で行っており、スタッフが出勤していたことで即座に対応できた。当社の取引先企業は掲載情報を見てくれていたと考えている。
- このほか、社内でも従業員向けに行政が提供する支援情報を取りまとめて配信した。これは、福岡の拠点に勤める社員から熊本県外でも被災者向けの支援策が出ていると

の情報共有があったことをきっかけに、支援情報を一元化して共有しようと企画したものである。とりまとめた情報は社内のイントラネットや紙媒体で周知した。

- 本震は16日（土）に発生し、16日・17日（日）は管理職が中心に出社して対応にあたった。一般社員は、家庭の事情で出社できない者を除き18日（月）から出社させた。食料調達が困難ななか、福岡県の拠点から弁当を運び込んでもらったが、これは社内で好評であった。
- 本震において自社の生産設備が被害を受けた。また、生産した在庫も地震によって倒れて商品として使えなくなってしまうなどの被害が出た。

(2) 震災後の事業復旧

- 生産設備・在庫への被害を受け、納期に間に合わせるため同業他社に対して代替生産を依頼した。日頃取引のある会社の強み・弱みを把握しており、自社で生産できなくなった場合にどこに頼めば生産可能かの見当がつくなど、代替生産に対処できた。
- 自社他拠点からの支援だけでなく、日頃の取引先からの支援はありがたかった。当社が受注していた現場のゼネコン様から、トラックで水や物資が送られてきて、支援者の記念写真とともにメッセージが添えられていたこともある。
- 生産設備が被害を受けたことから、現在熊本市に隣接する嘉島町に工場を新築中である。2018年3月に建屋が完成予定であり、その後徐々に現在の拠点から製造ライン等に移していく予定である。

6. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

- 熊本地震の際の販売先とのやり取りで分かったことであるが、顧客からのニーズは時系列で変わり、当社がとらなくてはならない対応も変化した。震災直後の段階では壊れた製品を何とかしてほしいといった応急処置が求められる。半年から1年ほど経過すると新たな設備を入れ直したいといった要望が増え、顧客側でも予算を確保したうえで当社に声をかけてくるため、当社としてはそうした新規案件へ対応して提案を行わなくてはならない。現在もそうした引き合いに対応している段階である。このように、被災後、時間が経つとともに変化する顧客からのニーズに応える準備が必要である。
- マニュアルは骨格であり、それがないとスピーディーに動けない。例えば、当社は災害対策本部をすぐに立ち上げることができたが、マニュアルで規定していなかった場合はそもそも災害対策本部を立ち上げるかどうかから議論しなくてはならない。
- BCPでは日常的な取組が重要であり、当社の場合は今後定期的に整備していくこととなる。管理本部で音頭取りをして、従業員にBCPについて意識してもらわなければならないと考えており、そうした訓練等の企画も行う必要がある。従来の危機管理マニ

ュアルでも周知はしていたが、今般見直しを行ったことに伴い、災害時の対応についてまとめた携行用のカードを新たに作ったほか、社内イントラネット内の危機管理サイトにおいても同じものを掲載するようにした。こうした周知等の手段は、非常時に利用できなくなる可能性も考慮し、複数の手段を用意する必要がある。

No.6 伸東測量設計株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	伸東測量設計株式会社	代表者 小澤 和宏
本社所在地	静岡県沼津市大岡 2696	
創業・設立	創業：1960年6月 設立：1963年5月	
資本金	30,000千円	
従業員数	28名	
主要事業	建設コンサルティング、測量・調査・設計業、補償コンサルティング業	
ウェブサイト	http://www.shintoh-sd.co.jp/	

2. 事業概要

- 当社は、静岡県沼津市の本社と1966年に設置した静岡県磐田市の西部支店を中心拠点として、静岡県全域を営業エリアとしている。本社には設計部や空間情報部があり、それぞれ7名体制である。空間情報部は測量を行っている部署であるが、リスク管理も兼任している。また、西部支店は5名体制である。その他の支店や営業店は営業者数人体制である。
- 当社では、建設コンサルティング業務として、道路設計や橋梁設計等の土木設計、道路・公園整備等を行っている。また、基準点測量やGPS観測等の測量・調査も行っている。
- 国土交通省から長年請け負っている業務に狩野川の流量観測がある。豪雨や台風によって河川の水位上昇が見込まれる際に流量を観測する業務であり、約40年間にわたって続けている。河川の流量が増加した場合、河川事務所から連絡を受けることになっており、夜中等の会社不在時には自宅に連絡がくるようになっている。連絡がきた場合は、社員を動員して対応する必要がある。
- 事業上最も重要なものは測量結果等の電子データであり、顧客にはCDに書き込むなどして納品するほか、図面等の紙媒体で提出している。また、用地関係の業務を通じて個人情報を取り扱うことから、情報セキュリティには十分注意している。業務で使用する機材が故障した場合は、拠点間の融通やレンタル・購入によって調達できるが、電子データについては代替しようがないため、失うわけにはいかない。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

- 2011年3月に東日本大震災があり、同年10月に一般社団法人静岡県測量設計業協会(以下、協会)が主催し、東部支部⁷の約10社の同業者とともに、被害状況を確認するため

⁷ 協会は東部・中部・西部と分かれており、東部に30社、中部に20社、西部に12社の会員がいる。

に宮城県と岩手県を視察した。当社からは会長と社長が参加した。

- 2012年10月、宮城県の同業者が静岡県の協会に向けて、被災後の状況や実態等を説明する講習があった。参加した当社の従業員から声上がり、現地を視察していた社長も重要性を感じていたことがきっかけとなってBCPを策定することとした。
- 2013年に社内向けの講習会用にBCPに関する資料を作成し、その後より詳しく調べたうえでBCPを策定した。

4. BCP・BCMの取組

(1) 社内における取組内容

- 当社が想定している災害としては、主に台風等の水害や風害、南海トラフ地震等の震災である。なお、火山噴火に関しては想定しておらず、行政側からも要請はない。
- 最も重要な業務データを有事の際に失うことがないように、約100キロメートル離れた本社と西部支店のどちらかを拠点として業務再開できるようにした。具体的には、本社と西部支店の間で相互の事業の代替を可能にするため、2013年から富士ゼロックス株式会社（以下、富士ゼロックス）の「beat」というリモートアクセス装置を用いて、互いに毎日深夜2時にバックアップを取っている。
- 他支店・営業所においても「beat」を用いることで、インターネットで本社とつなげた。そのため、他支店・営業所は遠隔地であっても、本社のサーバーにネットワーク経由でアクセスして作業を行うことができるようになった。
- このようなバックアップのシステムに関しては、当初は社内独自で構築していたが、より高度化を図るために富士ゼロックスに委託し、現在のシステムを構築した。
- なお、社員との連絡体制は、長年受託している河川の流量観測の業務のなかで既に整っていた。ほぼ全社員の携帯電話のメーリングリストを作成済みであり、毎年更新している。また、社員は車通勤や自転車通勤がほとんどであるため、災害時の公共交通機関の停止による帰宅困難者は想定していない。
- 2016年にはBCPの見直しを行っており、富士ゼロックスに委託したシステムの見直しを反映させたマニュアルを作成した。
- 災害協定を締結していることやISO9001を取得していることに関しては官庁への入札時に加点があるが、BCP策定に関しては加点が無いため、公表はしていない。なお、ISOはかつて取得していたが、現在は認定を受けていない。

(2) 従業員への浸透

- 2011年10月の協会東部支部主催による宮城県と岩手県の視察の際に、会長と社長で撮った写真を従業員に見せることでBCPの重要性を訴えた。
- 年度当初の4～6月は閑散期にあたるため、第3土曜日に社内研修、技術発表会や安全

管理を行っており、そのなかで BCP についてもレクチャーを行っている。

(3) 外部連携

①同業他社との連携

- 静岡県内の複数の同業他社と災害協定を結んで協力関係を構築しており、人手が不足するときに協力を要請できるよう、年度初めに毎年契約を更新している。協力会社のなかには、当社より小規模な企業や、当社から独立した会社もある。そのほか、業務で付き合いのある神奈川県等の近隣の県から災害時に人手を要請したこともあった。
- 静岡県内の同業他社間では、合同での訓練等を行っていないものの、災害協定のなかで連絡網を作成済みである。
- かつて、協会の会員がもつデータをクラウドで 1 か所にまとめて災害時に活用する構想があった。各社はそれぞれの業務において測量したデータを保有しており、例えば、河川の氾濫で土地の境界が不明確になってしまった場合に、そのデータを活用できないかといった着想である。各社のもっている過去の測量データを合わせることによって復旧に役立てることができると考えられたが、費用が高いため頓挫してしまった。
- 一般社団法人全国測量設計業協会が実施した BCP 策定に関するアンケートでは、静岡県内の 60 社以上の協会の 3 割が BCP の策定を行っていることが分かった。特に従業員の規模が大きい企業では策定されていた。
- 静岡県は 2011 年 7 月に熊本県と、同年 11 月に鹿児島県と災害時相互応援等に関する協定を締結した。その経緯もあり、2016 年、静岡県の協会と両県の測量設計に関する協会が災害協定を締結した。2016 年の 4 月に発生した熊本地震では、熊本において人材が足りていたが機材が不足していたため、静岡県の協会の数社が機材を熊本県の企業に向けて送った。
- 協会のなかに防災の部会があり、年に 1~2 回の研修等を企画している。当社の社長が協会の土木防災部会の副部長を務めている。

②公的機関との連携

- 当社は 2012 年に静岡県と災害協定を結び、その後、国土交通省の中部地方整備局や、静岡県内の 35 市町のうちの 24 市町とも災害協定を締結し、毎年更新している。同業他社も同様の災害協定を締結しており、災害発生時には各社とも指定された地域の被害確認を行い、報告を行うこととなっている。
- 2014 年から年 1 回、静岡県が企業の連絡体制が整っているかを調査するため、抜き打ちの調査を始めた。訓練として、有事の出動要請依頼が届き、それに対して即座に返答するものである。中部地方整備局も 2016 年から同じような取組を始めた。

5. BCP・BCMによる効果

(1) 平時の効果

- 当社では、本社と支店をリモートアクセス装置で繋げており、機材が故障しても代替生産が可能な仕組みを構築している。本社からネットワーク経由で西部支店のプリンターや製本装置を動かすことができるため、例えば、本社で処理が間に合わないときに、西部支店で成果物の製本を行うことができ、平時における業務の効率化にもつながっている。

6. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

- 社員全員にBCPへの認識をもってもらうことが重要であると考えている。当社でも、数年前はBCPに関して盛り上がりがあったが、最近ではマンネリ化してしまっていることが課題であり、経営側から社内での訓練をしていく必要があると認識している。
- 行政や民間のコンサルティング会社によってBCP策定を支援する取組がなされているが、マニュアル的なものでなく、BCPを難しく感じないような具体化したものを示してほしいと感じている。

No.7 A社

1. 基本情報

企業名	A社
本社所在地	首都圏
創業・設立	設立：1952年6月
資本金	100,000千円
従業員数	135名
主要事業	銅合金板・条の製造販売

2. 事業概要

- 当社の従業員は計135名である。首都圏内の本社に40名弱、生産拠点として東北地方南部の工場に約90名、北関東の事業所に10名弱を配置している。
- バネ性・加工性・導電性に優れた銅合金の板・条の製造に特化している。主に各種コネクタ、リレー、スイッチ等の電子部品の素材として使用され、スマートフォンやタブレット端末等の電子機器や自動車用の電子部品の中に組み込まれている。
- 最近ではスマートフォンの一層の薄型化が進んでいることに加え、先進国のみならず中国やインド等でも高機能スマートフォンへの需要が急速に伸びている。それらに搭載される電子部品の素材として、高品質で板厚の一層薄い銅合金へのニーズが堅調である。
- 従来の用途に加え、世界の主要国が電気自動車の急速な普及を目指していることや、IoT（物のインターネット）の進展によって社会の隅々に電子機器が設置される時代が到来することを考えれば、今後は薄型・高品質の銅合金への需要の飛躍的な増加が見込まれる。
- 他方、品質水準の維持と更なる向上を目指し、世界のなかでの優位性を維持していくためには、川上から川下までの工程を一貫して日本国内で行うことが今後も必要となる。同業者の数が限られるなか、自然災害の多い日本ではあるが安定的に生産を続け、社会に対する供給者責任を果たしていかねばならない。

3. BCP・BCMに取り組んだ経緯

- 東日本大震災の発生以前に、当然のことながら当社の防災管理規程は存在していたが、それは主に消防関連法令との関係で、火災や爆発事故等の防止のための日頃の活動内容と災害発生時の初期対応を定めたものであり、中核事業の継続までを視野に入れたBCPの概念は必ずしも含まれていなかった。
- 東日本大震災の発生によって当社工場への電力供給が止まり、生産復旧までに日数を

要した。以後、顧客の間では原材料や部品の仕入先に対して BCP の策定を求める声が強まったこともあり、当社も BCP の策定を行った。

- BCP の策定にあたっては、社長以下の役員と各部門長から成る特命チームを作り、人事総務部がその事務局となった。具体的には中小企業庁が公表している BCP のひな型を参考にしながら、当社の実情に合うようにアレンジした。

4. BCP・BCM の取組

(1) 社内における取組内容

- 東日本大震災の経験を踏まえ、当社 BCP では災害発生から 2 週間程度、中核事業が停止することを想定している。
- 災害時の初期対応の一つである「安否・被災状況の確認」において、東日本大震災発生当初は電話が繋がらず、非常時に必要な社内連絡に大変苦労した。その教訓を踏まえ、震災後すぐに各拠点で Skype のアカウントを取得し、インターネット経由でのテレビ電話による社内連絡体制を構築した。
- そのほかに、1 年ほど前から法人用 SNS の利用を開始した。BCP メンバー（役員、各部門長等）のグループを作り、スマートフォンさえ使えば時間・場所を問わず BCP メンバー間で即座に情報を共有できるようにしている。
- 一般に BCP では、災害発生時に活用できる種々の代替手段の確保を求めることがあるが、中小企業にとって、唯一の生産拠点である工場と同等の生産設備を備えた工場を他地域にも保有し、常日頃からバックアップ体制を確保するというのは非現実的である。高電圧での電力供給についても、常に代替先を確保することは不可能である。結局は、置かれた状況のなかで既存の工場による生産をいかに早く再開させるかに尽きる。
- さらに、原材料の搬入・製品の搬出について、災害時に備えて既存のルートに代わる輸送ルートを確認すべきであると言われるが、既存の高速道路が閉鎖された場合には一般道の混雑が起きるので、あまり現実的でない。
- BCP は紙に書いたものだけでなく、日頃の訓練によって体が動くようにしておくことが重要である。従業員に浸透させるべく定期的に訓練を実施したいが、日々の生産業務との兼ね合いから不定期の実施となっているのが事実である。
- 大地震の発生以外にも、地域的な集中豪雨の発生により主要国道が冠水して通行止めになり、従業員の出勤に支障を来した事例もある。その際に BCP に準じて連絡網をテストしてみたが、改良すべき点が少なからず発見された。
- BCP の改訂は、改訂すべき事項がある程度まとまった際実施している。具体的には、仕入先・販売先企業の連絡先の更新や、BCP メンバーの部署移動に伴う担当者・連絡先の更新等が中心である。

- 当社の取引は B to B のみであり、策定した BCP の内容をウェブサイト等で周知する予定はない。

(2) 外部連携

① サプライチェーン上の取組

- 当社顧客の多くは部品メーカーであるが、部品メーカーは、製品納入先である自動車やスマートフォン等の完成品メーカーから事業継続体制の整備を強く要請されていることもあり、材料仕入先の BCP を注視している。特に東日本大震災と同年に発生したタイの洪水でサプライチェーンに大混乱が生じた経験から、グローバルな物流網に依拠する完成品メーカーや部品メーカーが、サプライチェーンが崩れた場合の対応に意識を払うようになり、材料メーカーにも安定的な事業継続への取組要請が強まっている。
- 当社においても、BCP への取組状況について、販売先の部品メーカーや商社から質問を受けた事例がある。
- 一方、当社が調達する原料については、仮に一部の仕入先からの供給に問題が生じた場合にも、広く市場一般からの調達が可能である。

② 同業他社との連携

- 生産する金属の種類や製造設備の仕様が異なるため、同業他社との間で相互の生産を代替することには制約が多い。仮に物理的に代替が可能であったとしても、その時々の方の工場のキャパシティの空き具合との兼ね合いもあるため、同業他社との連携は予め仕組みを作っていくというより、都度の対応とならざるを得ない。

5. 被災時の対応

(1) 東日本大震災による被害の状況

- 当社工場は海から遠く離れた高台であったため、津波被害はなかった。最大で震度 6 強の揺れによって建屋に軽微な被害があったものの、地割れや液状化現象等は起こらず、生産設備の損壊や工場人員の負傷といった被害もなかった。
- しかし、震災後は地域の電力会社の送電系統がダウンしたため、高電圧の電力が 10 日間ほど供給されない事態が発生した。素材系の工場特有の事情もあり、電力供給再開後もすぐには生産を再開できず、震災発生から生産復旧までに約 2 週間を要することになった。
- 自家発電設備も、このような長期の停電は想定しておらず、必要な燃料の確保に苦心した。

(2) サプライチェーンへの影響

- 当社工場から最寄りの高速道路へのアクセスは良いが、東日本大震災の発生後は、通行止めにより運送会社のトラックが交通網の麻痺で工場まで来ることができず、出荷準備が完了していた製品の搬送再開までに日数を要することになった。
- 一方、主な仕入原料である銅は工場内にストックがあるほか、新たな電気銅やスクラップ品の購入も可能であることから、原料の仕入は震災後も特に大きな問題とはならなかった。

6. BCP・BCMによる効果

(1) 平時の効果

- BCP を策定する過程で、事業継続に必要な最低限の資金の量を把握することができ、それとの比較で手持ちのキャッシュの多寡を評価できるようになった。
- 一方、BCP の策定が販売先との商流維持・拡大につながったとは認識していない。これは、当社が手掛ける銅合金のメーカーが他には少なく、取引先が当該銅合金の調達先を多様化することにも限界があるためである。

7. BCP・BCMに取り組むうえでのポイント

- 当社は中小企業庁のひな型を参考に BCP を策定した。BCP に必要な項目が何であるかを把握し、その策定のプロセスを理解するうえで同ひな形が役に立った一方で、非常事態発生の際にこのままでは使えないことも事実である。会社ごとの状況も異なるため、非常事態発生時にどう動くかを具体化・見える化し、活きた BCP にする必要がある。
- 活きた BCP とするためには日頃からの訓練が重要と考えられるが、型通りの避難訓練のようなものでは効果も望めない。災害はいつ、どこで、何が起きるかによって対応のパターンがそれぞれ異なるので、どのような BCP を策定しても、全ての事態をカバーできるものではない。
- BCP の発動に携わるメンバーが常日頃から相互の迅速な情報発信とその共有化を図り、必要な意思決定をタイムリーに下せるようにしておくこと、そして、現地対策本部の設置の際には防災管理規程上の防災管理責任者のリーダーシップが発揮できるようにしておくことが重要である。

No.8 尾鷲商工会議所・地域企業

尾鷲市の概要

- 三重県尾鷲市は、北に紀北町（きほくちょう）、南に熊野市（くまのし）に挟まれ、西は奈良県に、そして東は太平洋に面した三重県の南部の市である。総面積の 90%が山林であり、沿岸部はリアス式海岸が形成されていることから、平坦地は少なく集落は湾奥に位置している。2017 年 7 月 1 日現在の人口・世帯数は 18,524 名、9,604 世帯となっている。「尾鷲ヒノキ」で有名な林業、そして良港に恵まれていることから近海・遠洋・沿岸漁業で発展してきた。また、2004 年に世界遺産に登録された熊野古道が通っていることでも知られる⁸。
- 過去には、1944 年に発生した昭和東南海地震による津波で人的・物的被害があった。また、1960 年のチリ地震により引き起こされた津波の高さは 3.17 メートルにのぼり、全壊 8 戸、流失 6 戸、半壊 9 戸、床上浸水 480 戸、被害総額 4 億 1,000 万円の被害もたらされ、全市の井戸は塩水と汚水で使用不能になった。さらに近年では、2010 年にチリ中部沿岸を震源とする地震による津波が到達したが、市による避難指示等により大きな被害は発生しなかった。そのほか、集中豪雨による被害も度々受けている⁹。

防潮堤(左)、地域貢献型広告(右)



(備考) 2017 年 7 月 21 日撮影。

(注) 防潮堤は県事業などにより、順次自動化が進められている。(尾鷲市ウェブサイト「防潮扉の自動化について」
<https://www.city.owase.lg.jp/contents_detail.php?co=cat&frmId=516&frmCd=34-14-1-0-0>)

- 2002 年 4 月 24 日東海地震の強化指定地域に指定された。三重県が 2014 年 3 月に公表した「三重県地震被害想定調査」に基づき、「尾鷲市津波避難計画」は同年 11 月に策定

⁸ 尾鷲市ウェブサイトトップページ<<https://www.city.owase.lg.jp/>>及び「尾鷲市の概要」<https://www.city.owase.lg.jp/contents_detail.php?co=cat&frmId=345&frmCd=35-2-0-0-0>

⁹ 尾鷲市ウェブサイト「尾鷲市の歩み」<https://www.city.owase.lg.jp/contents_detail.php?co=cat&frmId=357&frmCd=35-2-0-0-0>

された。

- 尾鷲市では、各所に設置された電柱の広告で、電柱設置個所の海拔を表示しているほか、避難場所や避難経路を示している。これは電柱に巻きつける企業広告の一部に公共広告を掲示し、広告料を広告主が負担する「地域貢献型電柱看板」というものであり、企業の広告と地域への貢献を目的としている¹⁰。

¹⁰ 尾鷲市ウェブサイト「地域貢献型電柱広告を募集しています！」(2012年1月13日) <http://www.city.owase.lg.jp/contents_detail.php?frmId=6982>

1. 尾鷲商工会議所

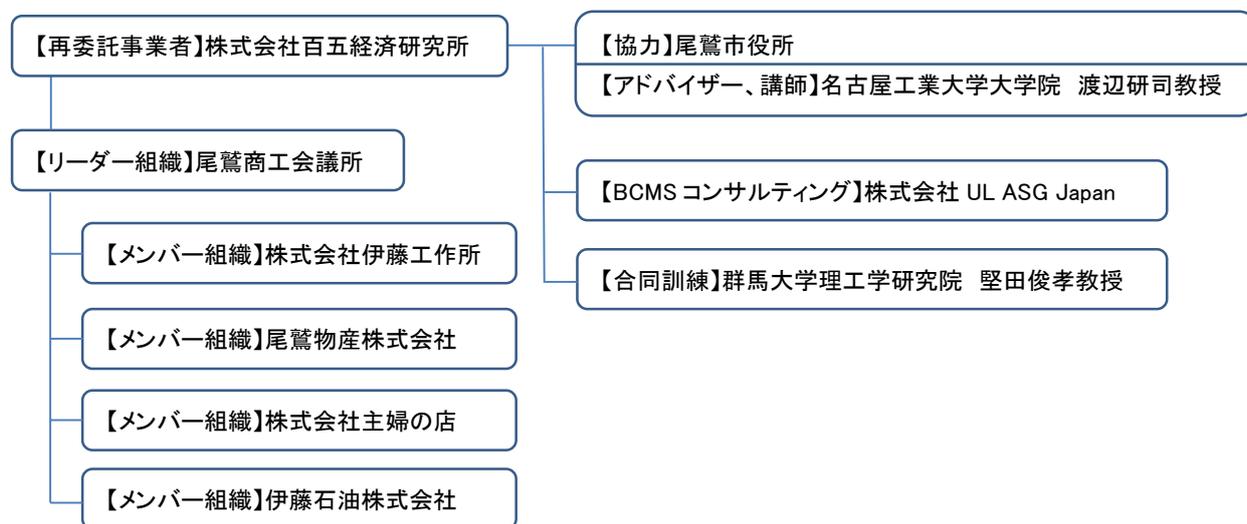
(1) 企業のBCP策定に向けた支援

①2013年度事業

(a) 事業概要

- 経済産業省による2012年度補正予算事業（「事業継続等の新たなマネジメントシステム規格とその活用等による事業競争力強化モデル事業（グループ単位による事業競争力強化モデル事業）、以下、2013年度事業）が地域におけるBCPへの取組のきっかけである。
- 同事業は2013年度に実施され、個別企業がBCPを策定するだけでなく、地域全体の防災力を高めるために地域や業種での連携が重要と考えて実施されたものである。株式会社百五経済研究所（現：株式会社百五総合研究所。百五銀行グループのシンクタンク。以下、百五経済研究所。）がコーディネーターとしてコンサルティングを行い、そのもとに尾鷲商工会議所をリーダーとして地域企業が参画する体制となっていた。参画企業は1社が辞退して4社となったが、小規模企業者が約9割を占めるなど、規模の大きい中小企業が少ない当地域において、比較的規模の大きな4社の参画となった。
- 2013年度事業の実施体制は次の図表のとおり。

2013年度事業体制図



出所：尾鷲商工会議所へのインタビュー内容を基に作成。

- BCPの取組は進んでいなかったものの、当地域は従前より津波をはじめとする防災への意識は高かった。例えば、尾鷲市による全世帯への防災ワンセグの配布や、災害社会工学を専門とする群馬大の片田敏孝教授（現：東京大学大学院情報学環 総合防災情

報研究センター 特任教授) を招いて小学生を対象に防災講習を行うといった取組が行われていたため、国からも防災への取組を進めている地域という認識はもたれていたと考えている。

- 同事業には28グループが参加し、一部ISO22301にも取り組んだグループがあるが、ISO認証取得までには至っていないようである。当地域では元々、ISO認証取得に取り組む考えはなく、事業開始後にISO水準の進め方ではあまりにもハードルが高すぎると感じ、BCP策定に特化するよう軌道修正したというのが実態である。
- 一方で、2013年度事業参画前にBCPを作成していた企業もあった。尾鷲物産株式会社(以下、尾鷲物産)は、金融機関からBCPの策定を推奨されていたため自社で三重県版の企業向けBCPは策定済みであった。同事業には人材教育という目的に加え、策定したBCPの見直しのため参画していた。
- また、株式会社主婦の店(以下、主婦の店)は、参画しているコーペラティブ・チェーンであるCGCグループ¹¹のBCPマニュアルを持っていた。CGCグループは2004年の中越地震をきっかけとしてBCPを策定していた(詳細は「4. 主婦の店における取組」を参照)。主婦の店の社長から聞いた話であるが、CGCグループに加盟している会社が被災した際に、その会社の店舗の店長がBCPを持っていたことが心の支えになったと聞いている。マニュアルの作成が有事の精神的な負荷を低減させる可能性がある。

(b) 事業の効果

- 2013年度事業では、百五経済研究所からの提案でグループ形式で進められた。参加企業4社とコンサルティング会社である株式会社UL ASG Japan(現:株式会社UL Japan。ISOマネジメントシステム関連のコンサルティング業務を行っていた。)のコンサルタントがグループとなって実施するものであり、参加している他社の書面を参照し、相互にフォローしながら書式に落とし込むことができた。製造業はISO等の認証に慣れており、書式に抵抗をもっていないようであった。一方、小売業や商工会議所側は不慣れであり苦慮するところがあったが、他社のやり方を参考にしながら進めることができたことは、グループ形式での勉強会のメリットであったと考えられる。
- 参画している各社は業種が異なることもあり、リスク想定等に違いがみられた。グループでの議論のなかで見られた特徴的な内容は以下のとおりである。
 - 尾鷲物産はノルウェーからのサーモンの購入等、海外からの輸入があることから輸入国での火山噴火による航空輸送への支障をリスクとして挙げていた。地域特有のリスクしか想定していなかった他社にグローバルな影響評価の見直しを示唆するものであったようだ。

¹¹ コーペラティブ・チェーン (Co-operative Chain) とは、同じ理念・目的をもつ独立した小売業者が協業した同志結合体の組織を指し、CGCグループは商品の開発や調達、物流、情報システム、販売促進、教育などに取り組んでいる。全国各地に約220社4,000店が加盟している。(参考:株式会社シジージャパン「CGCグループとは」<<http://www.cgcjapan.co.jp/cgcggroups/about.html>>)

- ・伊藤石油株式会社（以下、伊藤石油）が湾内の島に保有している重油用タンクは、船舶によってアクセスすることは可能であるが、接続している堤防が狭いため車による乗り入れが不可能となっている。有事に港湾内が使用できなくなった場合に備えて、タンクローリーが通行可能なように拡幅するべきだという議論になった（詳細は、「5. 伊藤石油における取組」を参照）。
- ・主婦の店では従業員の多能化を図る取組を行ったことが業務の効率化につながった。多能化への取組を通じて、部門を越えて作業を担当できるようになり、自部門の業務内容が他部門にどのように影響しているのかを把握することができた。具体的には鮮魚部の担当者がレジを担当することにより、鮮魚のパッケージの仕方がレジでの読み取り効率を左右することを改めて認識したと聞いている。従前からレジ側からは鮮魚部に対して改善を求めていたが、多能化への取組を通じて改善につながった。

(c) 商工会議所が果たした役割

- ・当事業は、参集した企業の業種が分散しているという点で珍しい事業となった。商工会議所の参画は、参加企業間のクッションとしての役割を果たしていたと考えられる。
- ・また、事業のアドバイザーとなっていた名古屋工業大学大学院の渡辺研司教授が発表会の場で、尾鷲商工会議所は「小さいスケールメリット」を活かして参画している点で意義深いとの指摘をしていた。会員企業数が非常に多い大規模商工会議所では、商工会議所が中小企業・小規模事業者に寄り添って BCP 策定を進めることは難しく、尾鷲商工会議所のケースは小規模商工会議所ならではのケースといえる。
- ・当事業に参画したことを通じて、BCP は非常時に限らず、取り組む過程で必ず平時の業務改善につながる効果があるということを把握できた。これは、商工会議所として、ISO 認証制度にチャレンジしたことがないような企業に対して BCP 策定を勧める際のポイントになっている。

②2014 年度

- ・2014 年度は活動が低調であった。中部経済産業局事業の一環で「地域連携 BCP 普及セミナー」を 1 件開催したにとどまる。
- ・セミナーのテーマは「巨大地震に備えた企業防災」で、一般社団法人地域問題研究所と百五経済研究所、尾鷲商工会議所が地域の BCP の取組を報告したほか、株式会社オイルプラントナトリの常務取締役である星野豊氏から「東日本大震災からの早期事業復旧を実現」という講演をしてもらった。参加人数は 39 名であった。

③2015 年度

- ・平成 26 年度中小企業・小規模事業者事業継続力強化支援事業（日本商工会議所委託事

業)に参画した。これは全国6商工会議所で行われたものである。

- 三重県の持つモデル¹²を参考にBCPの策定を進め、通年で講習会1回とBCP策定・運用ワークショップ7回を実施した。この事業には新たに1社が参加し、新規参加企業からは社員教育の一環として毎回2名が参加していた。
- この事業は地域におけるBCPの普及とともに、商工会議所独自のモデルを作る事業でもあった。中小企業庁が示しているBCPモデル(中小企業BCP策定運用指針)を基に分量を60ページ程度まで減らして策定したものであり、事業に参画した6商工会議所はその策定に関わり、2015年度末ごろに完成した。

(参考)日本商工会議所「平成27年度事業報告」p.18-19より抜粋

⑦事業継続計画(BCP)策定に向けた講習会・ワークショップ等の実施支援

中小企業に対するBCPの普及促進と理解の深化へ向け、BCPセミナーの開催、BCP策定・運用のためのワークショップの実施、専門家派遣の各事業を実施した。

セミナーでは、6地域・200社を対象に講習会を実施し、BCPの意義と必要性を説いた。BCP策定・運用ワークショップ事業では、50社を対象に、カリキュラムに基づき、BCP未策定事業者に対する策定支援を行い、地域事業者のリスク管理体制のベースアップを図った。

専門家派遣事業では、5社に対して、模擬演習等を通じた、策定済みBCPの運用改善や包括的な指導・助言を実施した。

並行して、経営指導員が行う会員企業へのBCPに関する指導力向上のため、BCP指導マニュアルを作成し、各地商工会議所の経営指導員3,416名及び補助員1,106名に配布した。

④2016年度

- 2016年度は、前年度に作成に携わった日本商工会議所のモデルを用いて、BCP策定を支援する事業を実施した。事業は日本商工会議所の委託事業で、建設業と鉄鋼業から新たに1社ずつ参画し、11月と12月にセミナーを開催した。
- 事業に参加した従業員は、従業員として取り組める範囲でBCP策定に取り組んだものの、取引先の優先順位付けやバックアップオフィス等、経営者による判断・決裁が関わる部分については関与できなかった。BCPは経営層が本気で取り組まなければ進まないことが鮮明になったと考えている。

⑤2017年度

- これまでは個別企業のBCP策定を支援する事業を行ってきたが、2017年度は製造業の会社が多い工業林産部会を対象に、BCPを周知するためのセミナーを実施する予定で

¹² 三重県では、三重大学と連携・協働して中小企業向けのBCPモデルを作成している。業種別に「製造業向け」「商業・サービス業向け」があり、それぞれ入門編と標準編がwordファイルにて公開されている。
(参考:三重県・三重大学 みえ防災・減災センターウェブサイト「「三重県中小企業BCPモデル」のご活用について」
<<http://www.midimic.jp/kbn/08-2/bcp/index.html>>)

あり、現在日程調整を行っているところである。「みえ企業等防災ネットワーク」（事務局：三重県・三重大学 みえ防災・減災センター）から会員企業に対して、いきなり BCP 策定を支援するのではなく、まず BCP の重要性を訴えてもらう予定である。

（2）これまでの取組から分かった課題

- 地域連携の中身がないという指摘がある。地域連携を行ううえでの難しさとして、企業間の連携を進めたい一方で、有事は行政との連携が必要となり、企業間連携と公共との連携において優先順位の問題が出てくる場合がある。例えば、2013 年度事業では、停電で事業継続が困難になる株式会社伊藤工作所に対して、伊藤石油が優先給油することによる事業継続が検討された。しかし、伊藤石油は行政との協定で緊急車両への優先給油が求められており、企業間連携は可能性としてはありつつも、行政側を優先せざるをえない。
- BCP の取組を行う際は、従業員の業務の範囲で対応可能な部分と、経営者の判断を要する部分に分かれる。例えば、BCP には危険度分析や取引先の優先順位付け等、従業員では判断がつかかねる箇所がある。
- 企業が BCP を策定したことを公表していない場合もある。2015 年度事業に取り組もうとした際、三重県モデルをもって事業の趣旨を説明に回っていたところ、ある建設業の会社が早速 BCP を策定した。その後どうすれば良いか困っていたため、当会議所からは、社内で更新しておくように伝えたが、同社は特にウェブサイト上での公開等を行っていないようである。BCP の策定が融資につながる可能性があることは企業に伝えているが、融資をはじめとする BCP 策定のメリットの利用には至っていない。
- 地方整備局で経営事項審査の際の加点対象とするところはあるが、中部地方整備局ではそうした制度がない。そのような制度が BCP 策定企業を増やすことにつながる可能性もあるのではないかと考えられる。
- 企業が自主的に BCP に取り組むことを待つのは難しい。企業に働きかけるだけではなく、いわば外堀を固めるというやり方も考えられる。例えば、和歌山県では地元選出の二階氏が県に対して働きかけを行い、県が建設業協会に対して BCP の取組推進を強く働きかけたことがあった。さらに協会からの働きかけのみならず、企業と取引のある金融機関からバックアップの協力を得たことで、企業の BCP への取組が前進したようである。

2. 伊藤石油株式会社

(1) 基本情報

企業名・代表者	伊藤石油株式会社	代表者 伊藤智子
本社所在地	三重県尾鷲市港町 1-9	
創業・設立	創業：1919年3月 設立：1961年12月	
資本金	20,100千円	
従業員数	16名	
主要事業	ガソリンスタンド運営、石油製品販売	

- 尾鷲市内に本社を置き、本社隣接地に尾鷲海岸給油所、尾鷲駅北西の国道42号沿いに尾鷲国道給油所を運営しているほか、紀北町に三浦給油所を運営している。
- また、海上の船舶向けへの給油を行っており、尾鷲港内の島にタンク（船舶用A重油）を保有している。タンクまでは、海上からアクセスできるほか、堤防経由で人が通行できるが、自動車ではアクセスできない。

(写真)A重油用タンク、(図)尾鷲港内図



(備考) 写真：2017年7月14日撮影。

図：三重県「平成19年改訂 尾鷲港港湾計画 港湾計画図」を基に作成

(注) 写真は伊藤石油が尾鷲港内の島に保有するA重油用タンクで、図中の矢印の向きに丸囲み内の島を撮影したものである。

- タンクローリーを計7台、海上輸送用に船舶（60キロリットル）を1隻保有している。
- サービスステーションで販売するレギュラーガソリンとハイオクガソリンは陸送して

いる。高速道路（紀州自動車道）が完成したことにより、国道と高速道路の 2 経路での輸送が可能となった。

- 営業部内に SS 課と海上課をもつ。SS 課は尾鷲市・紀北町の 3 つのガソリンスタンドの運営を行う課で、海上課は陸上の工事現場や船舶向けの石油製品販売を行う課である¹³。
- 売上の内訳は、法人向け販売（B to B）が 7 割、一般消費者向け販売（B to C）が 3 割である。

(2) 津波等自然災害への備え

- 主に想定しているリスクは津波で、そのほかに豪雨や台風に伴う停電も想定している。停電は何年かに 1 度発生する。1000 年に 1 回程度発生するような大津波は考慮しないが、高さ 2~3 メートル程度の津波は発生する可能性が高いものとし、そのような津波への対策を考えている。東日本大震災時のような大規模な津波に襲われた場合は、どこも動けなくなるので、対応を準備するリスクの範囲外としている。
- 津波への対策として、重要書類等を保全するために、本社の 2 階、3 階に移動した。
- 津波の際に海岸近くに駐車しているタンクローリーが被害を受けることが懸念される。海拔の高い土地に移動したいが、用地確保等の問題があり取り組めていない。
- また、保有している船舶について、大津波警報が発表された場合に避難推奨海域に船を逃がすということも考えられるが、その海域に出るまでに 30~40 分を要する一方、津波は 12~20 分程度で到着することが想定されている。尾鷲港等台風・津波協議会が船舶を放棄して陸上避難をするよう指針を示したことにより、当社でも人命優先の見地から陸上避難の方針を定めることができた。
- 有事には本社を放棄して尾鷲国道給油所に移転することとしている。各拠点の再開に当たって、従業員に対しては安全確保が済んだら出社するように伝えている。帰宅の可否は現場の判断に任せており、2013 年度事業で策定した BCP マニュアルのなかでも特に定めていない。
- 電子データのうち、取引データ等はコスモ石油のセンター経由で発行されるため自社での対策は必要がないと考えている。しかし、経理関係のデータは自社で保護する必要があることから、外部システムに移行しようとして株式会社電算システムと契約している。ただ、人手不足やシステムに詳しい人がいないことから未だ移行は完了していない。
- 発災時には自動車が給油のために SS に押し寄せ列をつくるため、金額や数量で給油に制限をかけ、そのルールが列の最後尾まで分かるように掲示する必要がある。
- なお、当社はコスモ石油の特約店¹⁴となっているが、コスモ石油側からの BCP 等に関

¹³ SS はサービスステーションの略。ガソリンスタンドとほぼ同義であるが、ガソリン販売以外にも洗車や車検等サービス提供を行っていることから、サービスステーションという。

¹⁴ 元売会社と直接契約を結んで石油製品を仕入れて、個人や法人等の消費者に販売する業者のことを指す。伊藤石油の場合は、コスモ石油と直接契約を結んで仕入れを行っている。

する働きかけはない。

(3) 2013 年度事業への参画

①BCP の成果

- BCP マニュアルは、サンプルを基に加筆して一通り策定した。事業のなかではグループ形式での議論が行われたほか、作成した文書について個社ごとに指摘を受け、文書の形としては作成できた。策定した BCP は各拠点に備えてある。策定内容については社長に報告した。
- 事業への参画を通じて、従業員の固定電話及び携帯電話のリストを作成して連絡ができるようにした。
- BCP 策定の過程で、水や救急箱、ラジオ等、消防法で備えが求められている緊急用物資の見直しを行うきっかけとなり、備品の不足が明らかとなり補充をしたほか、砂袋やヘルメット等を新たに用意した。

②BCP の策定・運用の難しさ

- BCP は難しく、特に BCP の先の BCMS となったときのシステムが理解できなかった。この事業で想定されていた企業は一定規模以上の製造業の会社だったと思われるが、規模の大きくない小売業である当社の実態に合わず苦労した。
- BCP 策定後の取組はあまり進んでいない。事業を通じて、有事に備えた事前指示はできるものの、訓練については実際にどのように行えば良いか分からなかった。訓練より日ごろの業務を優先したいという実情もあり、現状は、中核 SS 事業のなかで行っている年一回の机上訓練によって BCP の見直しに代えている。

③BCP の連携の難しさ

- 2013 年度事業には 4 社が参画していたが、各企業によって実態が異なり、優先課題も異なるため、連携を活かすという点では、日程的に検討内容を詰める所までいかなかった。民間企業間における災害時の対応連携は、具体的に策定することが困難であるとの印象である。
- 事業のなかでは、伊藤工作所への優先供給を検討したことがあった。伊藤工作所では停電した場合に事業継続できなくなってしまうことが懸念されており、非常用発電機用の燃料を共有できれば良いのではないかと考え、有事に優先的に供給する案が考えられた。しかし、地域の他の顧客に対して、行政への優先供給であれば説明がつくものの、一部企業への優先的な供給というのは説明がつかないことに加え、その時点で供給能力を確保できている保証がないため、結論を出すことができなかった。
- また、事業でのディスカッションのなかで、当社が尾鷲港内の島に保有しているタンク (A 重油) について、有事に備えて陸上から自動車でアクセスができるようにした方

が良いという話が出た。しかし、堤防をタンクローリーが通過できるようにするためには、港湾内の漁業権の問題があるほか、海岸法や消防法等に関連して国・県・市との折衝が必要となり、実現していない。

- このように BCP における連携には障害が多い。円滑に連携を進めるには、行政が実施する防災（訓練）マニュアルに、企業の役割を組込むようにすれば良いのではないかと考えている。

(4) その他事業への参画

- 当社のガソリンスタンドについては、2012 年度の経済産業省の中核 SS 事業（平成 24 年度災害対応型中核給油所等整備事業）によって、災害時対応のための自家発電設備や応急給油を行うためのポンプを整備済みであった。これらの設備は津波被害を受けないと考えられる尾鷲国道 SS に配備した。
- 石油商業組合が中核 SS 事業を通じた取組を行っており、当社からも年間研修に必ず 2～3 名を派遣している。有事の際の顧客の誘導等の研修に加え、机上でシミュレーションして有事の対応をグループでディスカッションして決める訓練を行っている。
- 全国石油業共済協同組合連合会の「満タン運動&灯油プラス 1 缶運動」にも参加している。災害時を念頭に消費者の手元の在庫量を増やしてもらい、災害時の SS の役割を補完する運動である。また、紀北支部と尾鷲市との災害時協定のなかには、行政の保有する車両でこまめな給油を行う旨の条項を入れてもらい、発災時の SS の負担が軽くなるように要望した。
- このほか、海上課は海上保安庁等の実施する訓練にも参加している。

(5) BCP に取り組むうえでの課題

- BCP の策定は済んだが、それを実態に即したものに修正したり、従業員に浸透させたりすることは難しく課題になっている。このような課題については尾鷲商工会議所とも話し合えていない。
- 行政や商工会議所のような公共セクターから企業に対して有事の指針や役割をはっきりと示してもらえると、各企業も方針を決めやすく、優先的な連携や優先されなかった顧客への説明も行いやすくなるのではないかと考えている。

3. 株式会社主婦の店

(1) 基本情報

企業名・代表者	株式会社主婦の店	代表者 北裏 大
本社所在地	三重県尾鷲市瀬木山町 11-57	
創業・設立	1958年5月	
資本金	40,000千円	
従業員数	180名	
主要事業	スーパーマーケット	
ウェブサイト	http://www.shufunomise.co.jp/index.html	

- 設立時より主婦の店全国チェーンに加盟しており、1979年よりCGCジャパンに加盟している。
- 店舗は尾鷲市内に3店舗（せぎやま店、サンバースト、セントラルマーケット）のほか、紀北町に2店舗（長島店、相賀店）と熊野市に1店舗（熊野店）をもつ。本部は尾鷲市内のせぎやま店に隣接した位置においている。

(2) 津波等自然災害への備え

①会社としての方針・準備

- 社長は常々有事への備えの必要性を幹部には伝えており、有事の際の資金繰りのための地震保険への加入は行っている。社長は、当社は「地域の方の冷蔵庫」としての責務があり、平常時には雇用と納税を行うこと、そして有事には地域の方々が途方に暮れることがないようにしなくてはならないと言っている。
- リスクとして主に地震による津波を想定しており、発生する津波の高さとしては17.9メートル程度を想定している。本部は海拔7メートルで津波による浸水被害が想定される。尾鷲駅の南西に位置するセントラルマーケットは、海拔（30メートル以上）が比較的高く津波が到達しないと想定されるため、非常時に津波の危険が想定される場合は通常時の本部を放棄して、災害時本部をセントラルマーケットに立ち上げることを検討している。
- かつて当社の相賀店や熊野店が被災した際に電気が繋がらない問題が発生したことから、セントラルマーケットにはソーラーパネルを設置してあるほか、自家発電機も2台設置し、停電時のレジ稼働や照明に役立てる想定である。また、手打ちレジも用意しており、毛布やヘルメットの備えもある。なお、全店にAEDも備え付けている。衛星電話は本部に1台備えている。各店舗間の連絡は基本的には電話で行うこととなっている。

- 有事には従業員の安否確認に加えて家族の安否確認を行ってから開店作業を行うことになる。交通等への影響で担当店へ出社できない場合は、各自の判断で最寄りの店舗に出勤する体制がある。また、従業員の帰宅は各店長が個別に判断する想定であり、開店の判断は本部が行うと考えられる。
- 業務上のリスクとして、自然災害以外ではインフルエンザが流行する時期に、最も感染しやすいチェッカー（レジ係）が休んでしまう懸念がある。そのため他部署の人間もチェッカーを担当できるよう、多能化する取組を行ったが、これも小さなBCPになると考えられる。
- 社員全員に対して毎月1日安否確認の訓練メールを配信している。CGCグループから要請があったものではなく、当社独自の取組として実施している。

②避難訓練

- 有事に人命だけは守らなくてはならないとの考えから避難訓練を実施している。尾鷲市が主催する地域を巻き込んだ大掛かりな訓練に社を挙げて参画しており、本部に併設されたせぎやま店を閉店してセントラルマーケットへ避難する訓練を行っている。この訓練は通常の営業時間中に実施され、カゴの中の商品は精算せずにその場に置いてもらうなど、顧客にも協力してもらった。市の避難訓練には、隣の幼稚園も参画しており子ども達も避難に参加していたが、訓練では、子ども達が泣いているのを横目に見ながら避難してしまったことの反省から、有事には幼稚園の避難を援助するという協定を締結した（※現在は幼稚園が他所に移転したことから協定は解消している）。なお、避難訓練の様子はDVDに記録されており、CGCグループ内で共有している。

③外部連携

(a) 公共セクター

- 尾鷲市とは災害協定を締結しており、非常時に店舗在庫を提供する取組を行っている。
- 尾鷲市の防災情報配信システムは当社本部内に流れるようになっており、特に当社からスイッチを入れたりせずに放送されるほか、配信内容は全社員にメールで周知されるようになっている。同システムの配信内容は大雨、地震や食中毒警報等であり、Jアラートも流れるようになっている。配信があった場合は、各店長が各店の対応を判断する。

(b) CGCグループ

- 東海地方のCGCグループと鈴鹿で共同備蓄を行っており、水やごはん等をストックしている。各社が自社分をストックしており、平時には賞味期限を管理しつつ一定数を確保しているが、有事には他社分も含めて融通し合う仕組みとなっており、地域住民の方々に食事を供給する役目を担えるようにしている。

- CGC グループを通じた支援としては、2011年の東日本大震災の際の東北への支援が有名である。CGC 東京本部から紙おむつ、生理用品やミルク等の調達依頼があったため、当社も、自社在庫に加え、従業員が地元の薬局等の小売店を廻って調達したものを CGC グループ経由で送ったことがあった。
- 一方、2011年の紀伊半島豪雨によって熊野店が水害に遭った際に、CGC グループを通じた支援を受けて水の融通を受けたほか、当社本部からも水を送った。
- 当社には、CGC グループから購入した BCP マニュアル「防災マニュアル 2011年6月版」がある。このマニュアルは、店長の自宅に置いてあるほか、本部や各店舗にも設置しており、従業員はいつでも見ることができるようになっている。なお、このほかにも CGC グループから BCP 関連のコンサルティングを受けたりはしていない。
- CGC グループの「防災マニュアル 2011年6月版」は、東日本大震災を踏まえて、東北における被害状況等のデータも盛り込まれている。タイトルは防災マニュアルとなっているが、中身は BCP のマニュアルとして機能するものとなっている。「BCP 基本方針」が示されており、CGC グループとして、地域の食をあずかる使命を全うし、社会に貢献することや、社員の安否確認とお客様の安全確保を行うこと、業務の早期復旧と継続、早く手を打つことなどが方針として示されている。東海地震が警戒される状況下での対応方法や、初動対応としての店舗取引先への連絡や従業員、事業資源対策、財務対策等に加え、過去に発生した中越地震等の際にどのような商品へのニーズがあったのかが時間のフェーズごとにデータとして示されており、有事の地域住民のニーズを把握する資料にもなっている。
- 情報システムは CGC グループ共通の「みんなのシステム¹⁵」を使用している。同システムの基幹サーバーは和歌山県に置かれており、通信さえ可能であれば基幹システムにアクセスできる。外部にデータを置くことはセキュリティの問題もあり、通常自社の情報を別の場所に預けることに抵抗があると考えられるが、同システムは CGC 推奨のシステムでありセキュリティの面での心配は少なく、また CGC 内他社との情報共有が可能となっているため使用している。パソコンと通信環境さえあれば、受発注や売上のデータへのアクセスや在庫管理ができる仕組みを構築しており、重要なデータの保護や他拠点での事業継続を可能にしている。

(c) 他店舗・関連業者

- 2004年、紀北町の相賀店が水害による被害を受けたことがあった。早朝の開店時間前に人の腰の高さまで水が押し寄せ、被災直後は電気も繋がらず営業ができなくなったが、本部や他店舗からの応援や業者からの支援を受けて5日程度で再開した。手打ちのレジ会社や業務用冷蔵庫の会社に協力してもらいながら、陸路が安全に使えないた

¹⁵ 株式会社サイバーリンクス（本社：和歌山県和歌山市）の提供する流通食品小売業向け基幹業務クラウドサービス「@rms 本部システム」を基にしたシステム。

め船で必要な物品を運び込んだ。なお、このような有事の対応判断は当社本部が行った。

(3) 2013 年度事業への参画

- 2013 年度事業では、セミナーのほか、持ち帰りでの作業も多かったため負担は大きかったが、BCP の文書としての形は 8 割方整えられたと考えている。
- 他社とのグループ形式でのディスカッションでは、地域的には近いものこれまでを知る事のなかった他社の業務等を把握することができた。尾鷲物産が塩水を真水に変えるシステムをもっていることや、伊藤石油がタンクローリーやタンクを保有していることを知り、有事に地域企業が復旧に向けてどのように貢献できるかが分かった。一方他社からは、当社の CGC グループを通じた鈴鹿の倉庫での共同備蓄について驚かれた。

(4) BCP に取り組むうえでの課題

- これまでの取組を通じて感じたこととしては、最終的には経営層、それも社長・会長クラスが参画しないと BCP は進まないということである。避難訓練であれば従業員や部長レベルの役職が主導できるが、BCP には経営的な判断を求められる内容が多く、例えば、津波で建物が流された土地をどう使うかという判断は、経営層でなければ下せない。このように、経営層が取り組む方がより良い内容の BCP になり、結果も早く出ると考えられる。
- 取組のなかで、非常時の役割分担をきちんと行った方が良いという話が出た。
- 災害現場の近くにいなければ人は動かない可能性が高いことも課題である。

No.9 碧南市

1. 基本情報

- 当市の臨海部は工業地帯で南北に長く、いくつかの地区に分かれており、中小企業から大企業まで様々な規模の企業が集積している。トヨタ自動車株式会社の工場や中部電力株式会社の火力発電所が所在し、それらの企業からの税収によって豊かな市であったが、リーマンショック後に税収が落ち込んだ。そこで、産業振興に力を入れるため、2014年に商工課企業応援係を設立した。設立当初は2名体制であったが、2016年より3名体制となっている。
- 商工課企業応援係は、市内企業の企業訪問を目的として設立されたこともあり、担当者は年間150社以上の企業訪問を行っている。各企業にとって有益な情報を提供して相談に乗るなかで信頼関係を構築した。碧南市商工課の強みとしては、ワンストップサービス窓口として、何か連絡を受ければ軽いフットワークで市内企業の相談に乗れることがあげられる。
- 中部経済産業局では、災害時の事業活動の継続を重点に置いた対策として「地域連携BCP」を提唱している。2014年9月に沿岸地域の工業集積地において地域連携BCPを展開していくための研究会を立ち上げ、碧南市の臨海部をモデル地域として企業に対するアンケート調査を実施したところ、臨海部の企業でもBCP策定が進んでいないことが明らかになった。

2. 企業のBCP策定に向けた支援

(1) 支援の経緯

- 東日本大震災後、臨海部は津波のリスクがあるとのイメージができた結果、臨海部の企業自体が不安を感じたことや、その取引先企業が不安視したことを受け、臨海部の企業が内陸部に移転してしまう事態が危惧された。そのため、臨海工業地帯からの企業の撤退を防ぐ「留置」を行う必要があった。
- 2015～2016年度に地域連携企業防災力向上事業として支援を実施した。2015年度は4号地をモデル地区として支援し、2016年度に取組内容を他の地区に展開するようにした。4号地をモデル地区とした理由は、アンケートの回答率が1番良く、自社だけの対応では限界という声が多かったためである。
- 4号地区では、粘り強く交渉することで企業から市の取組への理解を得ることができた。市として何でも相談に乗るのではなく、行政にも限界があることを正直に説明するなどの対応を心掛けて関係を構築した。事業連絡協議会の会長が有力者であったことから市の取組への参加を取り付けやすく、例えば、説明会を開催する際に会長名での発信を行うことで地区企業の約9割が参加した。

- BCP へ取り組むにあたっては、企業規模にばらつきがあり、足並みをそろえるのが難しいことは分かっていたため、BCP 策定の導入段階のステップになることを目的とした。また、いきなり地域連携 BCP を策定することは相当困難であると考え、災害が発生した場合にまずは人命を保護することが重要という考えから、避難マニュアルを作成した。

(2) 避難マニュアルの作成

- 平屋建ての社屋は津波が発生した際に危険であるため、限られた時間で避難できる候補先として、2 階建ての社屋を有している近隣企業の 2 階部分が挙げられた。臨海部の各企業は隣接していたとしても業種が異なるなど、商取引はなく、互いに接点がない場合があった。そのため、避難マニュアルの作成とは別に、避難の受け入れに関する覚書を締結するなどして企業間の接点を作ったほか、合同訓練を実施するなどして有事の実効性確保に努めた。
- 避難マニュアルは、従業員に現場の責任者がいない場合において、初期行動を自主的にとれることを目的として、事務所やトイレ等の目に触れやすい場所に掲げられるように作った。また、外部から訪問した顧客がいる場合も想定している。
- 約 130 社に対して 1 社ずつ企業訪問を行い、2 年間にわたって個社別の避難マニュアルを作成した。作成の過程では、一般社団法人地域問題研究所による支援を受けた。中小企業に対しては個社支援を行ったが、大企業は既に BCP を持っている場合もあり、その場合はそれを補完する位置付けとして、フォーマットを提供するにとどめた。
- 避難マニュアルは、A3 サイズでラミネート加工したもの 2 枚でまとめている。右上と左上の 2 箇所穴を開け、リングで掲示できるようにしており、有事の際には持ち出しやすいようにしている。実際に作成した避難マニュアルのサンプルを次ページ以降に示す。

【1 ページ】

- 1 ページ全体を使用して、大規模地震が発生した場合にどこに集まり、どこに逃げるかを示した内容となっている。
- 碧南市では、臨海部の標高データをもっているため、各社所在地の標高で想定される津波の最大の高さや、津波が到達するまでの時間も示している。また、非常食や水等の備蓄品の保管場所を記載している。
- 臨海部の企業には外国人労働者が多いため、各企業の労働者に合わせた母国語を表記している。ポルトガル語、フィリピン語や中国語等があり、実際に外国人労働者に内容を確認してもらい、修正して作り上げたものである。

【隣接する企業に避難するケース】 株式会社●●●●

大規模地震が発生したら

Quando ocorreu um grande terremoto. / Kapag nagkaroon ng malakas na lindol. / 大地震起きた時

ゆれがおさまり次第 Após o tremor parou. / Kapag sa bala ng lindol ay tumigi. / 揺れ结束之后、马上。

① 正門前(一時集合場所)で点呼確認

Em frente ao portão principal, peça o nome de cada pessoa e verifique se há todos membros. / Sa harap ng main gate, magkakaroon ng roll call. / 在前面正门的点名确认。

その後直ちに Posteriormente imediatamente. / Pagkatapos, agad. / 此后马上。

② (株)■■■■■2階(津波避難場所)に避難

Refugiar-se no segundo andar da empresa "■■■■■". / Mangyaring lumikas sa ikalawang palapag ng "■■■■■". / 向2楼隣工場「■■■■■」、避難。

隣接する企業

目標 15分以内

ポルトガル語/フィリピン(タガログ)語/中国語

■最大津波高さは標高3.5m。 当地の標高は4.8m。

■津波到達時間は57分。(津波は第2波、第3波があるので要注意)

■非常食・水、毛布(断熱シート)は、事務所に保管。

津波避難の際は必ず備蓄品(非常食・水等)をもって避難のこと。

重要

地震発生時には、このシートを持ち出すこと。

★裏面に避難マニュアル記載



【3 ページ】

- 地震発生以降に従業員がとるべき避難行動のフローを記載している。
- 作成の際に最も苦慮したことが、従業員の帰宅についての判断をどのように示すかということである。災害が発生した場合、帰宅することを希望する従業員が出てくるが、一方で帰宅させた場合に二次災害に巻き込まれる恐れがあることが、過去の災害の例からは分かっている。帰宅判断は企業にとってリスクになる可能性があり、企業へのヒアリングのなかでも、「帰宅の判断」についてどのように設定するのが困難であるという声が多く聞かれた。そこで、本避難マニュアル上では、設置した災害対策本部の上席が帰宅判断を行うこととし、安全が確認できた場合のみ従業員に帰宅の許可を出すことや、帰宅させる場合は帰宅後の連絡先や連絡方法を確認しておくことなどを手続きとして定めた。
- 本ページの右下には、災害対策本部の設置や災害復旧・事業継続活動に向けて検討すべき事項を記載して、人命保護の次の段階として、いかに事業継続につなげるかということをメッセージとして示している。



(3) 避難マニュアルの効果

- 避難マニュアルによって各企業が適切な避難場所を認識することができた。震災発生に伴って津波が来た際に、内陸に避難すれば良いと考えていた企業がほとんどであったが、浸水想定区域の把握により、避難場所を標高の高い臨海部の 2 階以上の建物へ変更する企業もあった。
- 既に BCP を策定している大企業のなかでも、送付した避難マニュアルの様式を基に検討を行い、避難場所を変更する企業もあった。
- 企業が当市の避難マニュアル作成後、BCP を全て作り直した事例があった。被害想定を知らない状態で様式に当てはめて作った BCP では、正しい避難場所を設定できておらず、実態として事業継続につながっていない可能性があることが分かった。

(4) 今後の展望・課題

- 臨海部だけでなく内陸の企業からも避難マニュアルの作成を要請されており、対応中である。商工会議所にも加入していない企業があるため、今後も住宅地図を見ながら一社ずつ訪問していく必要がある。また、和歌山県や静岡県といった沿岸部にある他県の自治体から、避難マニュアル作成に関しての問い合わせがあった。ただし、全体的に対応することは、ハードルが高いうえ、商工課はあくまでも産業振興を目的としているため難しい。
- 2017 年 6 月、大手自動車メーカーのセンター長より依頼があり、従業員 150 名に対して、避難マニュアルをはじめとした取組についての講演を行った。避難マニュアルを掲示してもほとんどの人が中身を知らないため、講演を行うなど、リスクを認知してもらう段階の取組を含め、様々な支援を行う必要があると考えられる。
- 国や県から BCP 策定を勧められても、反射的に難しいとイメージして身構えてしまう企業が多い。碧南市周辺では大規模な地震を経験したことがないため、企業の経営者は危機感をもっていないケースもある。BCP 策定については、人手・時間不足から手をつけられないのが現状である。さらに、これまでみてきた企業のなかには、親会社から BCP を策定するように言われていても対応できていない企業もみられた。
- このほか、行政としての限界もある。BCP の策定過程では、企業の内部機密に触れざるをえないため、可能な限り各社で策定を進めてもらう必要がある。

以上

公益社団法人中小企業研究センター

〒100-0016

東京都台東区台東 4-28-11

御徒町中央ビル 3 階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>