

関西製造業における事業継続能力向上調査
報告書

2025 年 3 月

一般社団法人 日本機械工業連合会
一般財団法人 機械振興協会

はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災による経済活動への大打撃を経験した、我が国の企業・組織は、大災害のあらゆる可能性に備えた、「事業継続能力」の向上の必要性についての認識を強く持ち、政府としても、その向上策を推進してきました。

本年度、阪神・淡路大震災から30年、東日本大震災から14年が経過し、政府、自治体、企業の事業継続能力に向けた取組は一定の進捗が見られるところです。

ただし、今後発生が想定されている、「南海トラフ地震」、「首都直下地震」に備えるべく、また、昨年1月に発生した「能登半島地震」の影響も踏まえ、企業の事業継続能力はさらなる向上が喫緊に求められております。

また、本年2月に開催された「第63回関西財界セミナー」においても、「災害対応における企業および地域の防災力向上に向けて」という分科会が設けられ、企業の防災力向上の議論がなされています。

一方、内閣府において、従来の事業継続計画（BCP）の策定から、事業継続マネジメント（BCM）の必要性を示すため、「事業継続ガイドライン」が2023年3月に改訂されるなど、政府等からの企業の事業継続能力向上を促進するための動きも活発化しているところです。

（一社）日本機械工業連合会では、（一財）機械振興協会との共同事業として、（一社）日本機械工業連合会大阪事務所を事務局に、企業が、その事業継続能力を向上させるために必要な事項を洗い出し、積極的に事業継続を行うための体力を養い、地域、ひいては、我が国全体の事業活動継続能力が向上するような提言を行うべく、「関西製造業における事業継続能力向上調査専門部会」（部会長・兵庫県立大学大学院減災復興政策研究科准教授 紅谷昇平氏）を、2024年9月18日に設置し調査に取り組みました。

本調査では、事業継続能力に関する、政策、過去の災害からの教訓等の文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査を行い、その結果を踏まえ、調査専門部会において、調査結果の把握、課題整理、推進策の検討を行い、「関西製造業の事業継続能力向上に向けた提言」を取りまとめました。

本調査が、機械産業をはじめとした製造業の事業継続能力が向上し、関西はもとより我が国製造業の振興につながれば幸甚です。

結びに、本報告書の作成にあたり、ご指導を賜った調査専門部会の紅谷昇平部会長及び委員の皆様、アンケート調査やヒアリング調査にご協力いただいた企業等の皆様、精力的に調査・分析に取り組んでいただいた調査受託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社様に厚く御礼を申し上げます。

2025年3月

一般社団法人 日本機械工業連合会

会 長 東原 敏昭

（関西事業活力研究委員会）

委員長 浦地 好博

一般財団法人 機械振興協会

会 長 釜 和明

《 目 次 》

I. 調査概要.....	1
1. 調査の背景	1
2. 調査の目的	1
3. 調査の方法	1
(1) 文献調査.....	1
(2) アンケート調査.....	2
(3) ヒアリング調査・事例調査	2
(4) 調査専門部会による検討	2
4. 調査フローと調査結果のまとめ.....	4
II. 事業継続能力向上に関する文献調査	6
1. 事業継続能力向上に向けた取組の概要と現状認識	6
(1) 事業継続能力向上の必要性と概要	6
(2) 事業継続計画（BCP）の概要と現状	8
2. 事業継続能力向上に向けた国の施策	13
(1) 事業継続ガイドラインの策定（内閣府）	13
(2) 中小企業 BCP 策定運用指針の策定（中小企業庁）	14
(3) 「事業継続力強化計画」認定制度の運用（中小企業庁）	16
(4) 「国土強靱化貢献団体」認証（レジリエンス認証）の運用（内閣官房）	16
III. アンケート調査結果.....	17
1. 調査概要.....	17
(1) 調査目的.....	17
(2) 調査対象.....	17
(3) 調査期間.....	17
(4) 回答方法・回収率.....	17
(5) 留意事項.....	17
2. 調査結果（単純集計）	18
(1) 回答企業の属性.....	18
(2) BCP あるいは事業継続力強化計画について.....	24
3. 調査結果（クロス集計）	43
(1) 地域別・売上別・業種別・従業員数別	43
(2) BCP（事業継続計画）又は事業継続力強化計画を策定済の企業.....	58
(3) BCP 等の計画策定・運用の効果別	59
(4) 調査結果のポイント	61
IV. ヒアリング調査・事例調査結果	64
1. ヒアリング調査の概要	64

(1) 調査目的.....	64
(2) 調査項目.....	64
(3) 調査対象先と活動の概要	65
2. ヒアリング調査結果のポイント.....	66
(1) BCP 等策定にあたって企業が抱える課題について	66
(2) BCP 等策定率の向上に向けた望ましい取組について	66
(3) BCP 等策定にあたって念頭に置くべき事柄について	67
3. 事例調査の概要	68
(1) 調査目的.....	68
(2) 調査対象.....	68
(3) 事例紹介.....	68
① 熊本地震を経験した企業の教訓と今後の取り組みについて	68
② 大切なビジネスを守る BCP 事例集、製造業（中小企業）の事例を紹介	72
③ 令和5年度 中小企業「強靱化」シンポジウム「事業継続力」で災害リスクに向き合う」	75
V. 関西製造業の事業継続能力向上に向けた提言	77
1. B C P 等の策定率向上に向けて.....	77
(1) 検討が必要な事項と支援策の周知	77
(2) 策定による平時からのインセンティブの拡大	77
(3) サプライチェーン全体での推進	78
2. B C P 等の運用による事業継続能力向上に向けて	78
(1) 訓練等による有効性の向上	78
(2) 日々変化するリスクへの備え.....	79
(3) サプライチェーン全体でのコミュニケーションの深化.....	79
3. おわりに～関西製造業における事業継続能力のさらなる向上に向けて～	80
(資料)	82
1. 調査専門部会での講演テーマの紹介	82
2. 事業継続能力向上に向けた官公庁等による施策	83
3. アンケート調査票	84

I. 調査概要

本調査は以下に示す調査方法、調査体制で実施する。本調査は、我が国の製造業における事業継続能力に関する各種調査を行い、それらを踏まえて製造業の事業継続能力の向上に向けた提言を行うものである。

1. 調査の背景

1995年1月に発生した阪神・淡路大震災や2011年3月に発生した東日本大震災は、我が国のあらゆる企業・組織に、大災害の可能性に備えた「事業継続能力」を持つ必要性を強く認識させる機会となった。

今年で阪神・淡路大震災から30年、東日本大震災から14年が経過し、政府、自治体、企業・団体の事業継続能力の向上に向けた取組は一定の進捗が見られる。2016年熊本地震・2024年1月の能登半島地震等の災害や、新型コロナウイルス感染症の蔓延などにおいて、その有効性が発揮された例もある。

しかしながら、「南海トラフ地震」や「首都直下地震」も今後発生が予想されており、企業の事業継続能力のさらなる向上が早急に求められるところである。

このような状況を背景に、内閣府は事業継続マネジメント（BCM）の必要性を企業が理解し、実践的な行動に移すため、「事業継続ガイドライン」を2023年3月に改訂するなど、政府からの企業の事業継続能力向上を促進するための動きも活発化している。

2. 調査の目的

本調査は、関西製造業における事業継続能力向上調査と題し、事業継続能力の向上に向けた行政等の支援や企業の取組状況、先進的な取組等を把握するため、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査等を実施するものである。

事業継続能力の向上にあたっては、既に多くの企業で事業継続計画（BCP）の策定が進められたり、中小企業者等を対象とした事業継続力強化計画認定制度が中小企業庁の主導で進められていたりしているところである。本調査ではそれらの有効性についても調査・分析することで、関西地域の製造業、ひいては我が国全体の事業継続能力の向上に寄与する提言を行うことを、本調査の目的とする。

3. 調査の方法

(1) 文献調査

文献調査では、書籍、web上の各種資料や先進事例をもとに、企業の事業継続能力の向上に向けた国の施策や企業の取組状況、先進的な取組等について、基本的な情報や現状及び今後の動向を把握し、アンケート調査やヒアリング調査の参考となる情報の収集・分析を行った。

(2) アンケート調査

2024年11月に実施した。各種公開情報からランダムに抽出した製造業2,000社を対象に、製造業における事業継続能力向上に向けた取組の実態を把握するとともに、地域や業種・業態、規模等の企業属性による事業継続能力向上に向けた取組の差異、また、企業理念や被災経験といった事業継続能力向上に向けた取組に影響を与える要素等について把握することにより、製造業の事業継続能力向上に向けた基礎資料とすることを目的とした。135社からの回答があり、それらを集計・分析した。

(3) ヒアリング調査・事例調査

文献調査やアンケート調査を踏まえ、事業継続計画や事業継続力強化計画の策定を支援する非営利団体や業界団体に対して、事業継続力強化に向けた取組や計画策定の推進に向けた支援策等について、WEB形式でのヒアリング調査を実施した。

また、各種文献やBCPに関する公開イベントなどから、有用と考えられる事例について調査を行った。

(4) 調査専門部会による検討

「関西製造業における事業継続能力向上調査専門部会」では、文献・アンケート・ヒアリング・事例調査結果を踏まえ、延べ3回の検討を行った。

2024年9月17日開催の第1回調査専門部会では、調査実施計画についての報告及び部会長より企業の事業継続能力についての直近の動向や取組について情報提供を行い、中小企業の事業継続能力の向上に向けた施策や大企業の事業継続の実践力向上、サプライチェーン全体での連携強化等について意見交換を行った。

2024年12月17日開催の第2回調査専門部会では、アンケート調査結果の報告及び事業継続力強化計画の有効性等について部会長より情報提供を行い、事業継続計画等の策定のハードルを下げるための施策や、事業継続計画等策定後の有効性を高めるための取組等について意見交換を行った。

2025年2月17日開催の第3回調査専門部会では、ヒアリング・事例調査結果の報告及び調査報告書（案）についてご意見をうかがい、調査報告書の取りまとめについて合意した。

関西製造業における事業継続能力向上調査専門部会委員名簿(順不同)

部会長	紅谷 昇平	兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科 准教授
委 員	藤本 昌一	川崎重工業(株) マーケティング・渉外本部 関西支社 渉外・業務課 課長
委 員	井上 正信	(株)栗本鐵工所 総務部 部長
委 員	上條 和紀	パナソニックホールディングス(株) エンタープライズリスクマネジメント室 室長
委 員	岡田 昭彦	三菱重工業(株) 関西支社 総務担当課長代理
委 員	細川 洋一	(一社)日本産業機械工業会 関西支部 事務局長
委 員	坂野 聡	(一社)日本自動車部品工業会 西日本支部 事務長
委 員	濱崎 千弥喜	近畿経済産業局 産業部 製造産業課 課長
委 員	江崎 伸哉	(独)中小企業基盤整備機構近畿本部 地域・連携支援部 部長

(調査委託先)

美濃地研一	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株) 政策研究事業本部 研究開発第2部(大阪) 上席主任研究員
山木 光希	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株) 政策研究事業本部 研究開発第2部(大阪) 研究員

(事務局)

藤下 康	(一社)日本機械工業連合会 常務理事・大阪事務所 所長
------	-----------------------------

4. 調査フローと調査結果のまとめ

調査概要

I. 調査概要

1. 調査の背景

- ・東日本大震災の発生後、我が国のあらゆる企業・組織において「事業継続能力」の向上が求められ、平成 28 年熊本地震や令和 6 年能登半島地震等でその有効性が発揮されるなど、既に一定の進捗が見られる。
- ・しかしながら、今後南海トラフ地震や首都直下地震の発生も予想されており、事業継続能力のさらなる向上が求められているところである。

2. 調査の目的

- ・関西製造業における事業継続能力向上について、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査等を実施する。
- ・既に企業で策定が進められている事業継続計画（BCP）等の有効性についても調査・分析することで、事業継続能力の向上に寄与することを目的とする。

文献調査

II. 事業継続能力に関する文献調査

1. 事業継続能力向上に向けた取組の概要と現状認識

- ・我が国は世界的に見て自然災害の多い国であり、今後発生が予想される南海トラフ地震では、214 億円超の経済被害が想定されている。
- ・自然災害以外にも、感染症やサイバー攻撃など、事業の継続を阻む可能性のあるリスクが多様に存在している。
- ・こうしたリスクに備えるための方針や体制等をまとめたものが BCP であり、その策定率は大企業で 76.4%、中堅企業で 45.5%となっている。

2. 事業継続能力向上に向けた国の政策

- ・事業継続能力の向上のため、国では様々な施策が展開されている。事業継続マネジメントを実施する必要性やそのプロセスを示した「事業継続ガイドライン」を策定しているほか、中小企業における BCP の策定を支援する「中小企業 BCP 策定運用指針」の策定、税制優遇措置等が受けられる「事業継続力強化計画認定制度」や「国土強靱化貢献団体認証」の運用などが行われている。

アンケート調査

III. 企業の事業継続能力に関するアンケート

【BCP 等の策定状況】

- ・全体の BCP の策定率は 60.7%となっているが、関西地域では 51.9%にとどまっている。また、中堅企業は策定率が大企業に比して低くなっている。

【企業の想定するリスク】

- ・企業が想定しているリスクは、地震・津波等の自然災害のほか、感染症の割合が高くなっている。情報セキュリティをリスクに捉える企業の割合は高いものの、それを念頭においた BCP の策定率は低く、ギャップがうかがえる。

【サプライチェーン全体の連携】

- ・仕入先の複数化や分散など、サプライチェーンを意識した取組を行っている企業の割合は少なくなっており、課題がうかがえる。

【BCP 等策定後の有効性向上】

- ・BCP 等策定後に訓練等を実施している企業は、していない企業に比べて有効性を高く感じる傾向がうかがえる。

【BCP 等策定に向けたハードル】

- ・策定に係る人員や費用・ノウハウがないことを課題に感じている企業が多い。

IV. ヒアリング・事例調査結果

【BCP 等策定にあたって企業が抱える課題について】

- ・ BCP 等の策定にあたっては、経営者を巻き込むことが重要となる。代替拠点を見つけるなどにあたっては、経営者同士の信頼関係が不可欠である。
- ・ サプライチェーン全体を巻き込んだ BCP 等の策定が望ましいが、企業間の調整等のハードルは高く、実態としてグループ企業内の連携等が主となっている。

【BCP 等策定率の向上に向けた望ましい取組について】

- ・ 中小企業では、BCP 等の策定のような長期的な経営課題には目が行きづらい。策定によるインセンティブや人材確保など目先の課題と合わせることが有効。
- ・ 取引先から BCP 等の策定の有無をきっかけに策定を進める企業も多い。サプライチェーンの上位企業から BCP 等の策定を促すことは効果がある。
- ・ 様式は多々示されているが、業界・業種ごとによって必要な対策は様々であり、実際に状況をヒアリングしながら策定するなど、丁寧な支援が必要である。

【BCP 等策定にあたって念頭に置くべき事柄について】

- ・ BCP 等策定にあたって根幹に置くべきは人命の確保であり、企業の経営の維持ではない。この基本的な理念については共有しておくべきである。
- ・ 代替の仕入先などを確保は、同業他社との勝負になる。災害の大きさや場所等に応じて、いかに多くの選択肢を用意しておくことができるかが重要である。
- ・ BCP 等の運用が属人的であると、人事異動などを経て陳腐化してしまう。組織として BCP 等の運用を定着させていくことが重要である。

V. 関西製造業の事業継続能力向上に向けた提言

1. BCP 等の策定率向上に向けて

【検討が必要な事項と支援策の周知】

- ・ BCP 等の策定への心理的ハードルを下げるため、策定にあたって最低限必要となる検討課題と、行政や業界団体による支援策の周知啓発を行うことが重要。

【策定による平時からのインセンティブの拡大】

- ・ 特に中小企業においては、長期的な経営課題には手が回らないことも多い。策定による平時からのインセンティブを拡大し、BCP 等の策定を長期的な経営課題から目先の経営課題にシフトすることが重要である。

【サプライチェーン全体での推進】

- ・ 受発注にあたって BCP 等の確認を行う取組をサプライチェーン全体で広げていくことが、業界全体の事業継続能力の底上げに寄与すると考えられる。

2. BCP 等の運用による事業継続能力の向上に向けて

【訓練等による有効性の向上】

- ・ BCP 等の有効性を高めるため、定期的な更新や実践的な訓練、研修等の社内での啓発活動が続けることが重要である。
- ・ 業界団体等が主導し、実践的な訓練の機会を創出・周知することが望ましい。

【日々変化するリスクへの備え】

- ・ 日々変化するリスクに対し常に情報感度を高め、BCP 等の更新や訓練等による事業継続能力の向上を図る必要がある。

【サプライチェーン全体でのコミュニケーションの深化】

- ・ 代替仕入先の確保や分散化などの検討にあたり、多様な選択肢を確保するためにも、日頃からサプライチェーン全体でのコミュニケーションの深化が重要。
- ・ 業界団体等はコミュニケーションや訓練の機会を提供・促進する必要がある。

II. 事業継続能力向上に関する文献調査

1. 事業継続能力向上に向けた取組の概要と現状認識

(1) 事業継続能力向上の必要性と概要

我が国は、世界的に見て自然災害の多い国であり、毎年、地震・台風・豪雨などの被害が続いている。大規模地震についても発生が予想されており、特に関西地域においては、南海トラフ地震の30年以内の発生確率が、80%程度（2025年2月7日現在、気象庁発表）¹とされており（内閣府中央防災会議「南海トラフ地震防災対策推進基本計画」、経済被害は214.2兆円と想定されている。（図表Ⅱ-1）

図表Ⅱ-1 大規模地震による経済被害想定

	関東大震災	阪神・淡路大震災	東日本大震災	首都直下地震（想定）	南海トラフ地震（想定）
経済被害	約 55 億円	約 9.9 兆円	約 16.9 兆円	約 95.3 兆円	約 214.2 兆円
当時 GDP	約 149 億円	約 465 兆円	約 497 兆円	約 609 兆円*	約 609 兆円*
GDP 比	約 37%	約 2%	約 3%	約 16%	約 35%

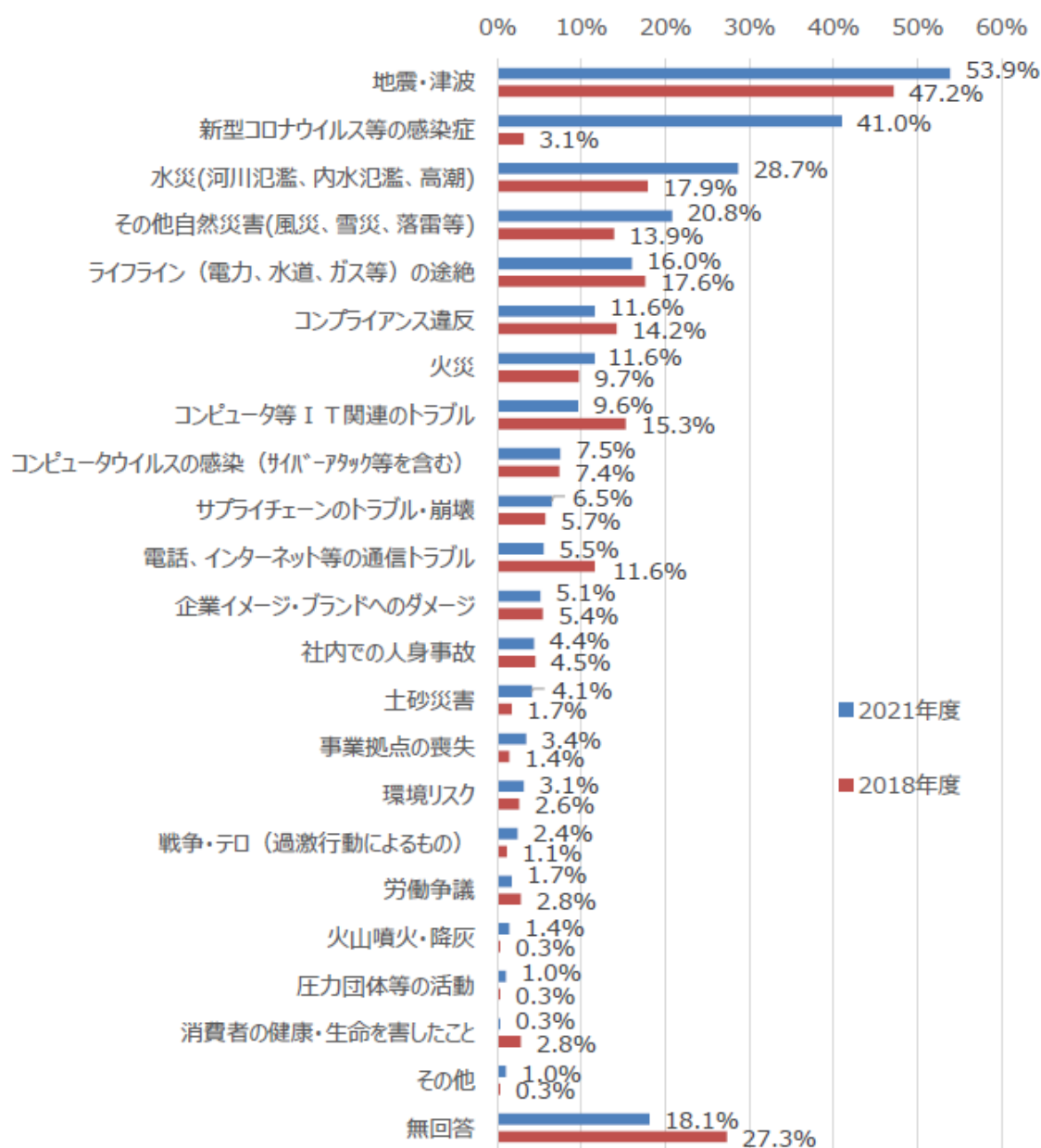
※首都直下、南海トラフの GDP は 2024 年の名目 GDP

（出典）：各地震の被害想定報告資料（内閣府）等

事業活動に影響を及ぼし得るリスクは自然災害にとどまらない。MS&AD インターリスク総研株式会社が 2022 年に公表した「第 9 回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査 報告書」では、過去に企業が大きな影響を受けた事象について、「地震・津波」や「水災」といった自然災害以外にも、「新型コロナウイルス等の感染症」や「ライフライン（電力、水道、ガス等）の途絶」、「コンピュータウイルスの感染（サイバーアタックを含む）」など、多岐に渡るリスクが回答されている。（図表Ⅱ-2）

¹ 南海トラフ地震関連解説情報 <https://www.data.jma.go.jp/eew/data/nteq/index.html>

図表 II-2 過去に影響を受けた事象



※2021年度調査においては、2018年度調査から

「新型インフルエンザなどの感染症」を「新型コロナウイルスなどの感染症」に変更

(出典)：MS&AD インターリスク総研株式会社

「第9回 事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査報告書」

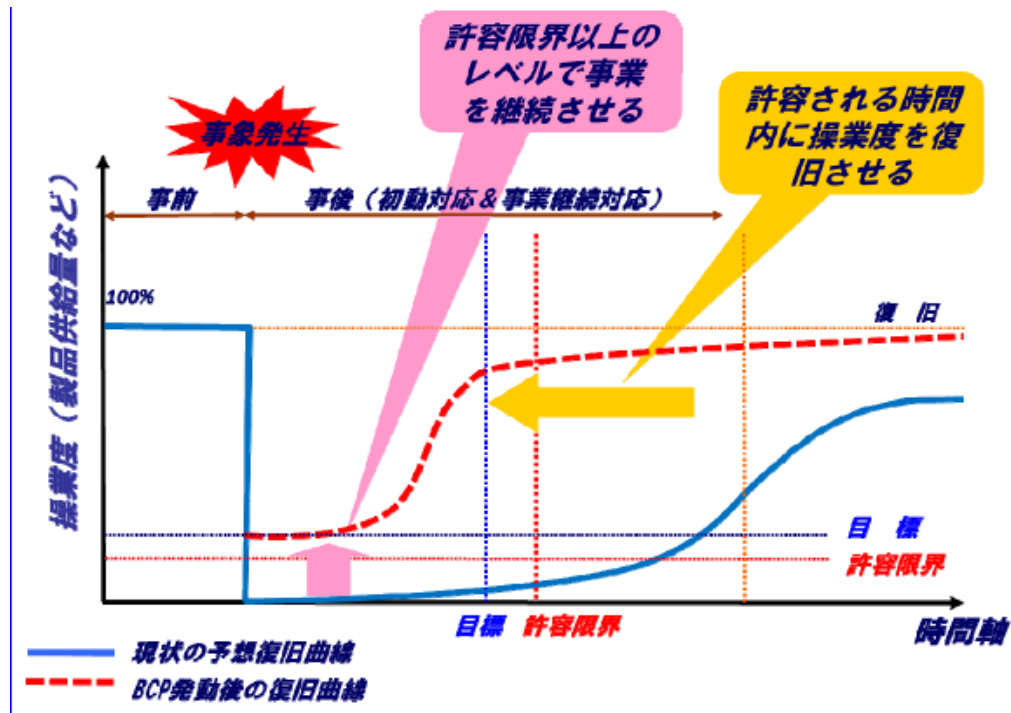
こうした様々なリスクの中で、事業活動に及ぼす甚大な影響を回避するため、企業の事業継続能力を向上させる事業継続マネジメント（BCM）²への取組を進めておく必要がある。

² 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、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動。
(内閣府：事業継続ガイドラインより)

(2) 事業継続計画(BCP)の概要と現状

BCP（事業継続計画）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など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、体制、手順等を示した計画のこと」である（内閣府「事業継続ガイドライン」）。

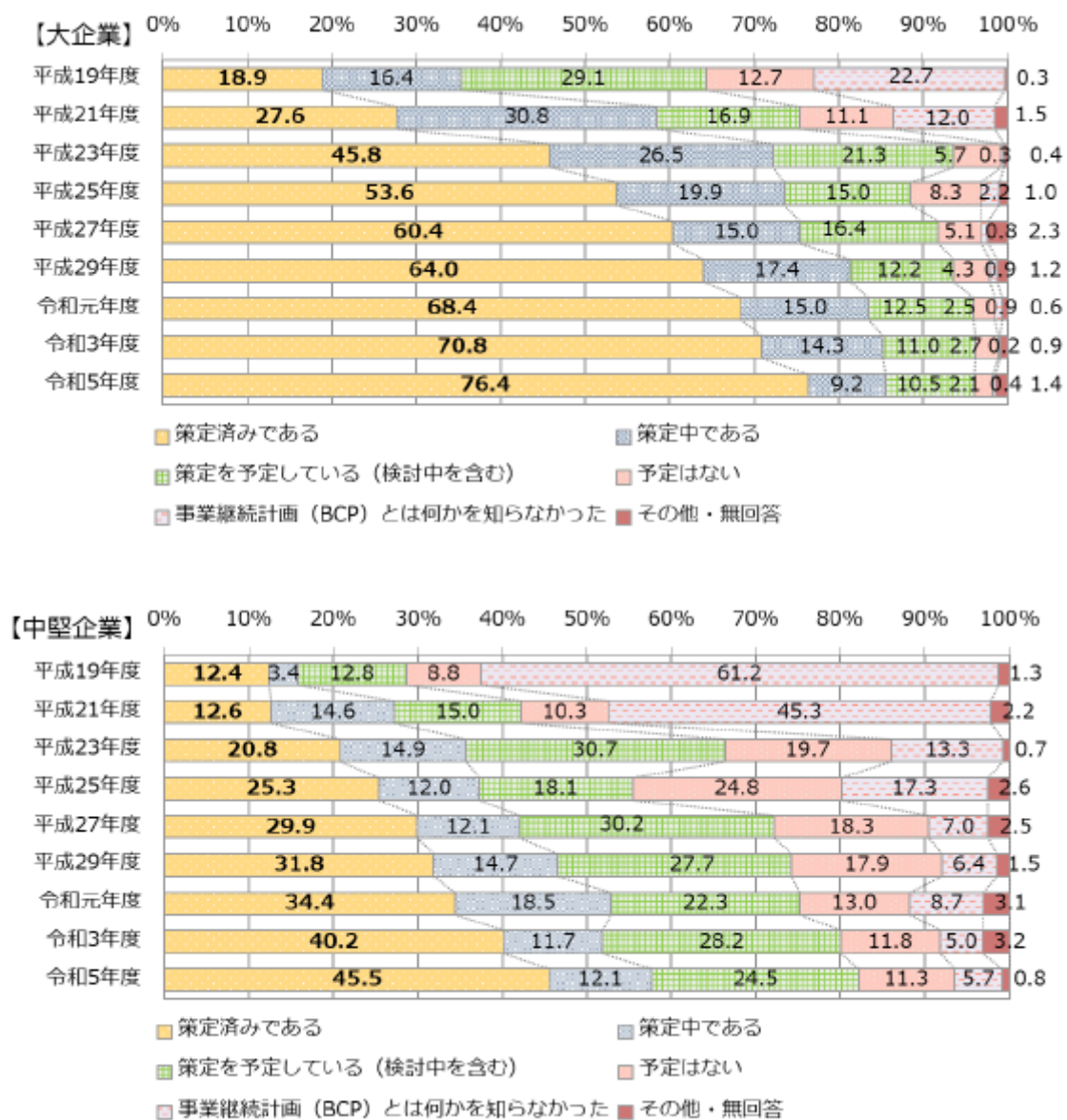
図表 II-3 BCP の概念



（出典）：内閣府「事業継続ガイドライン」

内閣府「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によると、BCPの策定状況は、大企業で76.4%、中堅企業で45.5%が「策定済み」となっている。

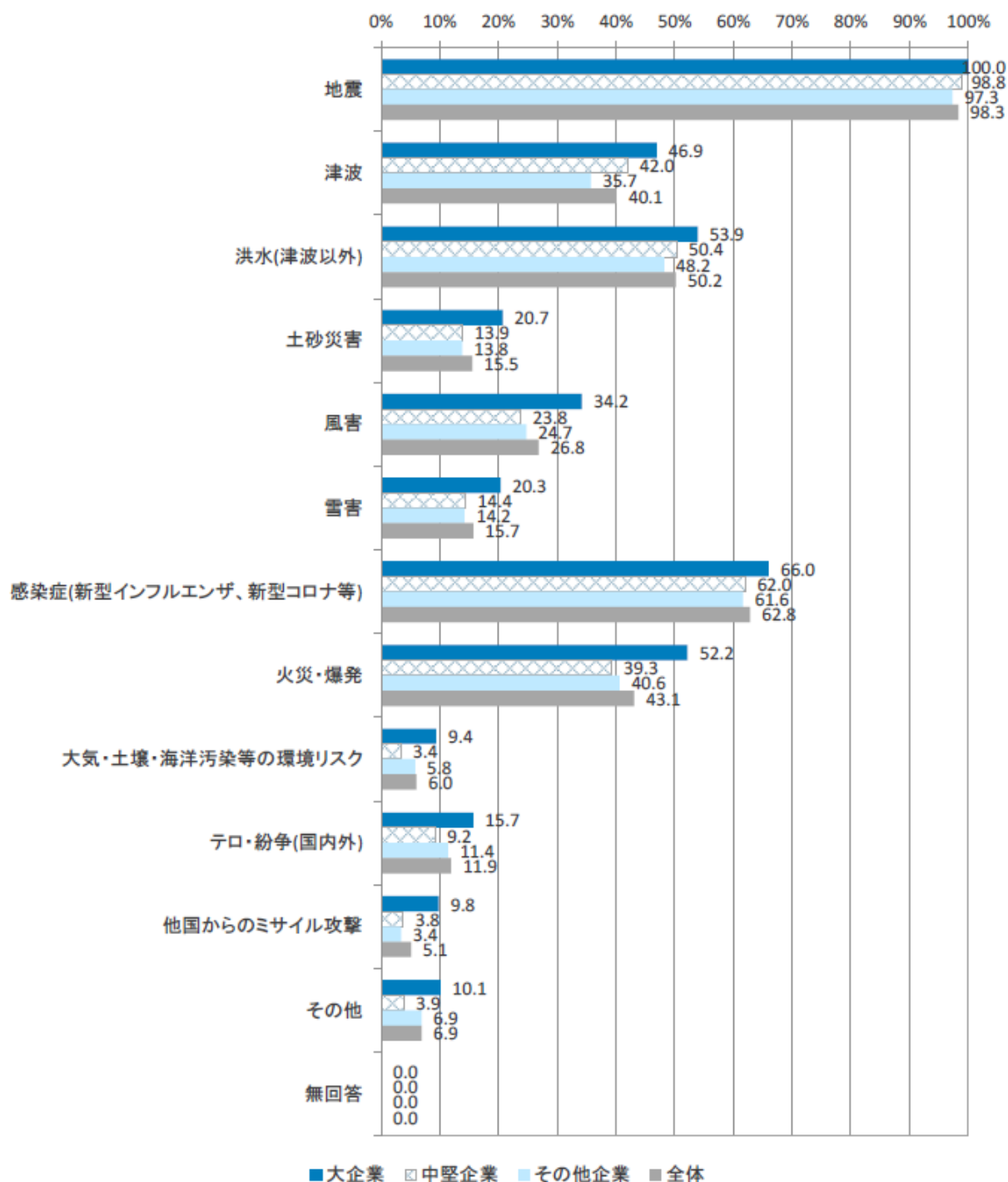
図表Ⅱ-4 BCP策定状況



（出典）内閣府 政策統括官（防災担当）付 防災計画担当参事官室
「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

また、BCP 策定にあたって想定されているリスクとして、最も多いものは「地震」(98.7%)で、次いで「感染症」(62.8%)、「洪水(津波以外)」(50.2%)、「火災・爆発」(43.1%)、「津波」(40.1%)などとなっている。

図表 II-5 作成している BCP の対象災害の種類

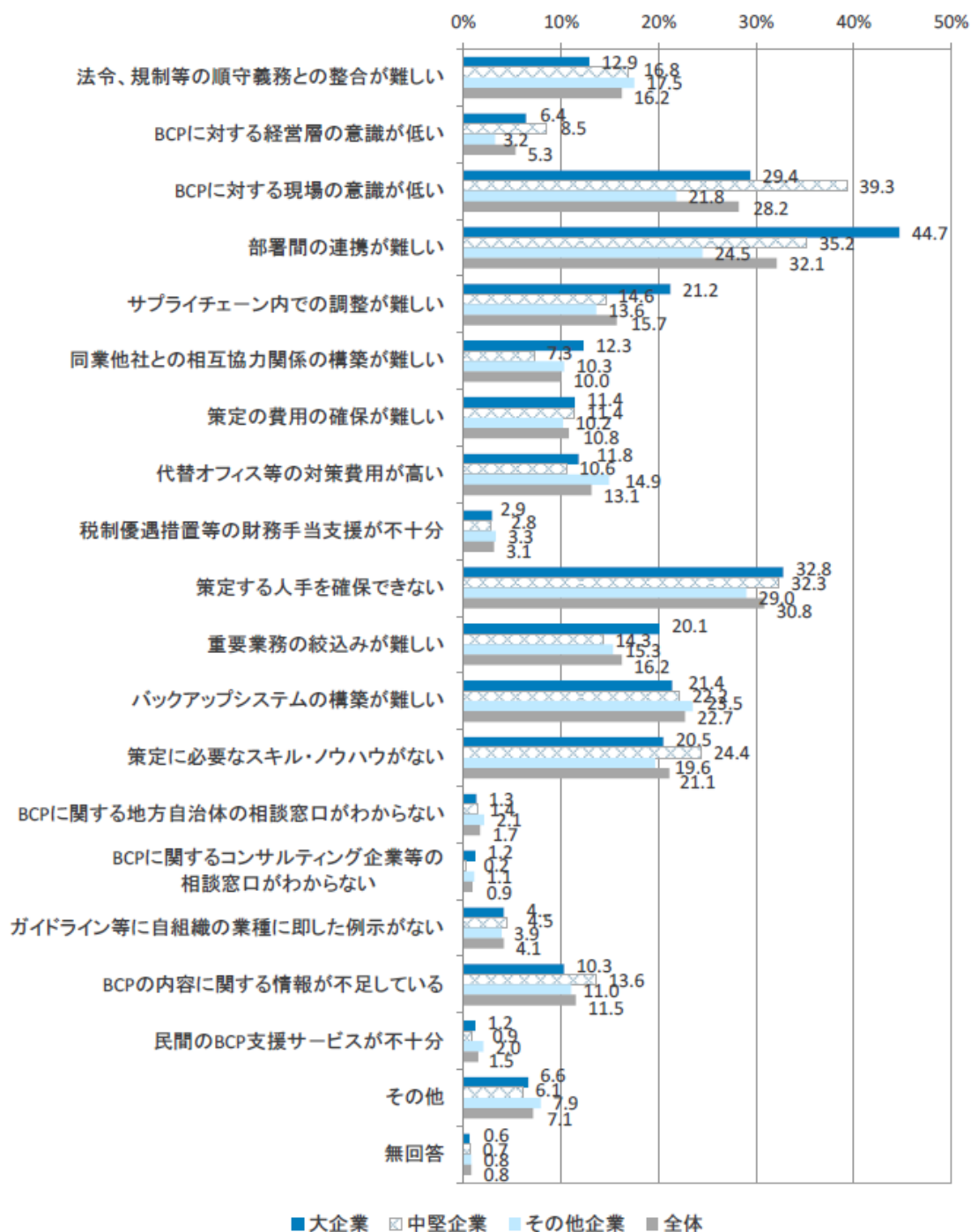


【複数回答、n=847、対象:事業継続計画(BCP)を策定済みで対象災害を特定している企業】

(出典) 内閣府 政策統括官(防災担当)付 防災計画担当参事官室
「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

次に、BCP 策定にあたっての課題として、「部署間の連携が難しい」ことや、「策定する人手を確保できない」こと、「BCP に対する現場の意識が低い」ことなどが挙げられている。

図表 II-6 BCP の策定や推進にあたっての課題



【複数回答、n=1,034、対象：事業継続計画(BCP)を策定済みの企業】

(出典) 内閣府 政策統括官(防災担当) 付 防災計画担当参事官室
「令和5年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」

本節では、既存の調査等を踏まえ、事業継続能力の向上に向けた BCP の概要と現状について概観した。BCP の策定率は年々向上しており、事業継続能力の向上に向けた意識の高まりがうかがえる。

一方で、人手の確保や部署間の連携、意識の向上など、BCP 策定にあたっては依然として課題も多いことがうかがえる。こうした課題を解決し、BCP 策定率のさらなる向上、ひいては我が国における企業の事業継続能力の向上を目指すため、次節では行政による支援の施策について整理する。

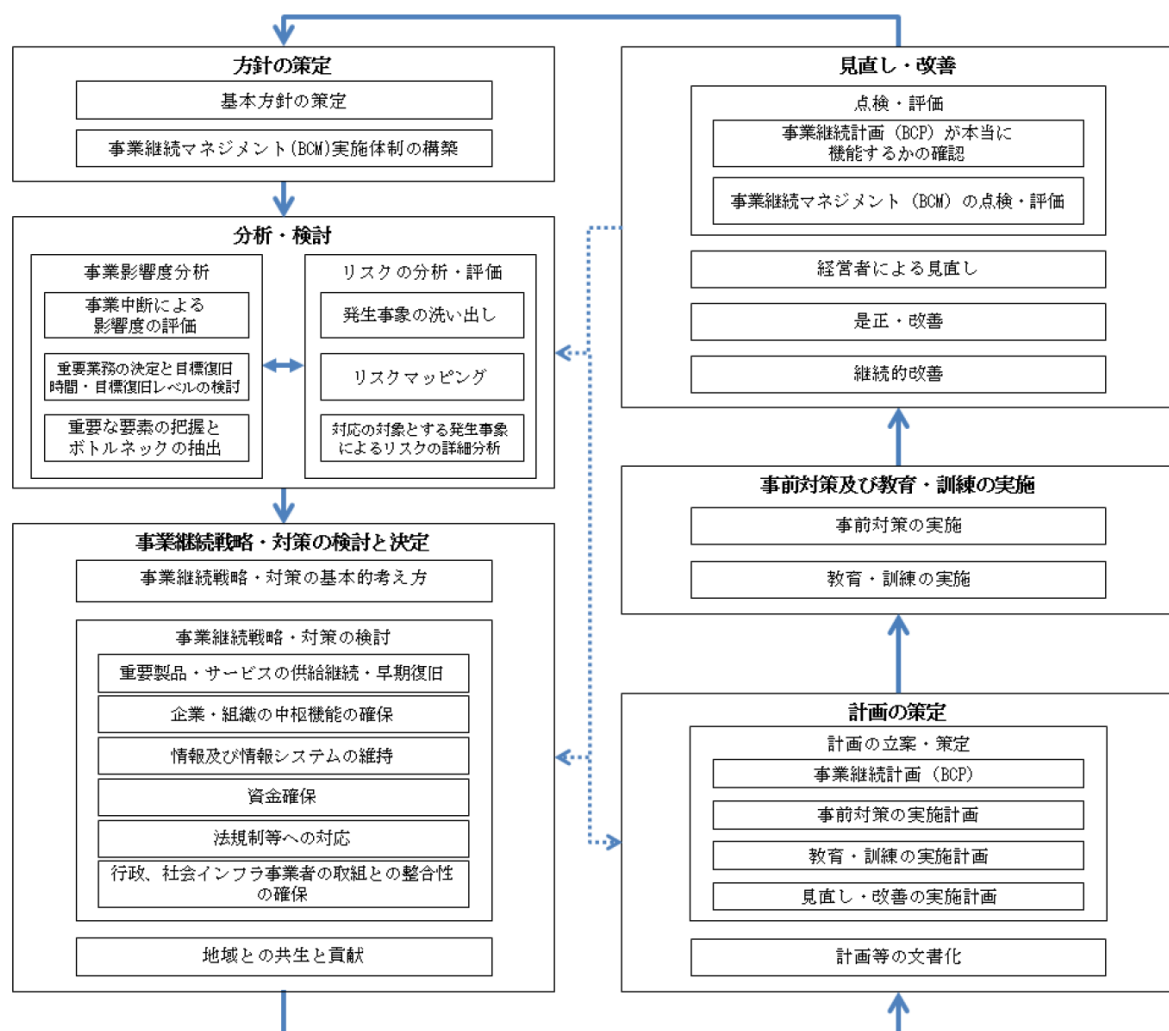
2. 事業継続能力向上に向けた国の施策

(1) 事業継続ガイドラインの策定(内閣府)

内閣府では、我が国の企業・組織における事業継続の取組の必要性を明示し、実施が必要な事項、望ましい事項等を記述することで、事業継続計画の策定・改善につながる事業継続マネジメントの普及促進を目指すため、2005年8月にガイドラインを作成している。ガイドラインは、事業継続に関する危機的事業の教訓、関連制度の整備、経済・社会の変化等を踏まえ、これまでに4回の改定を行っている。

本編中では、事業継続マネジメントの必要性について明示した上で、全体のプロセスについて図式化して示しており(図表Ⅱ-7)、それらの各プロセスで行うべき取組について詳細に記述されている。事業の中断をもたらす可能性がある、あらゆる発生事象について適用可能で、国際的な規格等とも整合が図られている。

図表Ⅱ-7 事業継続マネジメントの各プロセス



(出典) 内閣府防災担当「事業継続ガイドライン(令和5年3月)」

(2) 中小企業 BCP 策定運用指針の策定(中小企業庁)

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、中小企業関係者や有識者の意見を踏まえ、中小企業 BCP 策定運用指針を作成している。中小企業の経営者が、従業員と一緒に自社の BCP を策定し、日常的に運用するとともに、緊急時に備えて BCP の発動を演習するため、中小企業が投入できる時間と労力に応じて、4 通りのコースが設定されている。(図表 II-8)

本編中では、中核事業及びボトルネック資源の特定や目標復旧時間の設定、被害評価などについて、様式を埋めていく形で BCP を策定できるようになっている。

図表 II-8 中小企業 BCP 策定運用指針で設定されている4つのコース

コース	目的	BCP 策定に 要する日数の目安
入門コース	経営者の頭の中にある考えを BCP 様式類に記入していくことで、必要最低限の BCP を策定・運用します。	・ 経営者 1 人で 1～2 時間程度
基本コース	経営者の頭の中にある考えを BCP サイクルに沿って、BCP 様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、BCP を策定・運用します。	・ 経営者 1 人で 1～2 日程度
中級コース	BCP サイクルに関する理論を学びつつ、経営者の頭の中にある考えを BCP サイクルに沿って、BCP 様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、体系的に BCP を策定・運用します。	・ 経営者 1 人で延べ 3～5 日程度 ・ 経営者とサプリーダ含め数人で 2～3 日程度
上級コース	BCP を策定・運用済みの企業が、複数の企業と連携して取り組んだり、より深い分析を行うことで、BCP の策定・運用をステップアップします。	・ 経営者とサプリーダ含め数人で延べ 1 週間程度

(出典) 中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」

図表 II-9 中小企業 BCP 策定運用指針で示されている BCP 記入例

【様式 3 の記入方法:製造業の例】

事前対策が実施できている場合

①実施状況について「はい」、「いいえ」をチェックしてください。

【ステップ 1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ 2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルールの設定や安否確認手段の確保を行っているか？	<input checked="" type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ	携帯電話を用いた緊急連絡網により安否確認が実施できる 【主要な連絡先】 ●●総務部長：XXX-XXX-XXXX	●●総務部長	実施済み

② ①で「はい」とチェックした項目については、**自社で取り組んでいる対策**を記載してください。

事前対策が実施できていない場合

①実施状況について「はい」、「いいえ」をチェックしてください。

【ステップ 1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ 2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
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るか？	<input type="checkbox"/> はい <input checked="" type="checkbox"/> いいえ	〇〇機械の操作手順を従業員に教育する	××人事課長	来年度中

② ①で「いいえ」とチェックした項目については、これから**自社で実施すべき対策、対策を実施する担当者、実施時期**を検討し、結果を記入してください。

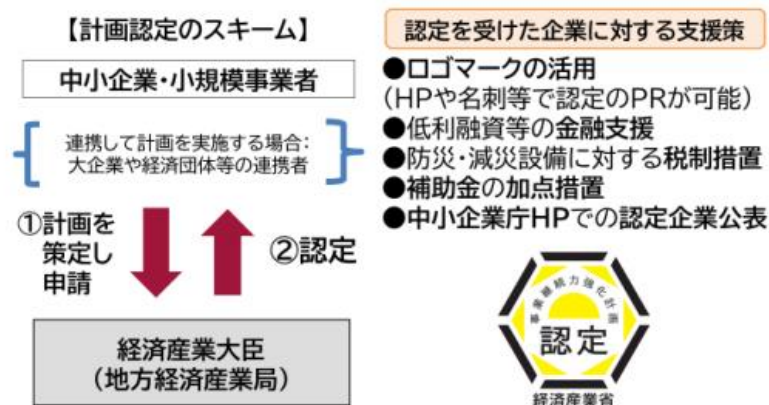
(出典) 中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」

(3)「事業継続力強化計画」認定制度の運用(中小企業庁)

中小企業庁では、中小企業が策定した防災・減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が「事業継続力強化計画」として認定する制度を2019年7月より運用している。

認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の加算措置等の支援が受けられる。

図表 II-10 事業継続力強化計画認定制度のスキームと支援策



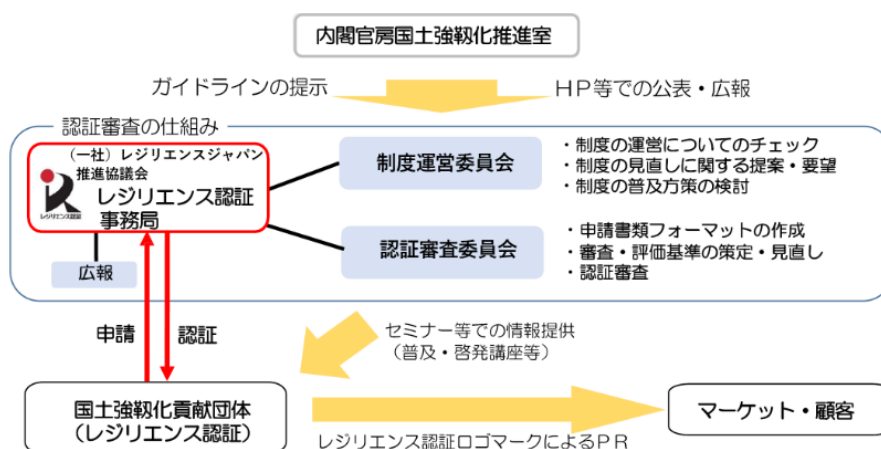
（出典）中小企業庁「事業継続力強化計画認定制度の概要」

(4)「国土強靱化貢献団体」認証(レジリエンス認証)の運用(内閣官房)

内閣官房国土強靱化推進室では、国土強靱化に資する民間企業等の取り組みを促進するため、平成28年度より事業継続に積極的に取り組んでいる企業等を「国土強靱化貢献団体」として第三者（レジリエンスジャパン推進協議会）が認証する仕組み（レジリエンス認証）を運用している。

レジリエンス認証の取得により、ロゴマークの活用や認証取得団体としての公表を受けられるほか、一部金融機関での優遇制度の支援を受けることができる。令和6年11月30日現在、313団体（うち、社会貢献201団体）が認証取得団体となっている。

図表 II-11 「国土強靱化貢献団体」認証(レジリエンス認証)のスキーム



（出典）内閣府 HP 「「国土強靱化貢献団体」認証（レジリエンス認証）について」

III. アンケート調査結果

1. 調査概要

(1) 調査目的

本調査は、製造業における事業継続能力向上に対する取り組み実態を把握するとともに、地域や業種・業態、規模等の企業属性による事業継続能力向上に向けた取組の差異、また、企業理念や被災経験といった事業継続能力向上に向けた取組に影響を与える要素等について把握することにより、製造業の事業継続能力の向上にむけた基礎資料とすることを目的とする。

(2) 調査対象

従業員 200 名以上で、以下のエリアに本社を置く製造業の企業を、公開情報からランダムに 2,000 社抽出した。(うち、宛先不明で送付ができなかったのは 1 社)

- 1) 関西 2 府 5 県 (1,000 社)
- 2) 関東圏 1 都 3 県 (500 社)
- 3) 中部圏 3 県 (500 社)

(3) 調査期間

2024 年 11 月 11 日～11 月 30 日

(4) 回答方法・回収率

回 答 方 法：対象者に調査票を郵送し、オンラインもしくは郵送で回収

有効回収数：135 件（オンライン：83 件、郵送：52 件）

有効回収率：6.75%

(5) 留意事項

クロス集計表では、「全体」における割合との比較により、以下の通り網掛けを行っている。

「全体」よりも 20 ポイント以上高いもの

「全体」よりも 10 ポイント以上高いもの

「全体」よりも 10 ポイント以上低いもの

「全体」よりも 20 ポイント以上低いもの

白	抜	字
太		字
斜体字	に	下線
白抜斜体字	に	下線

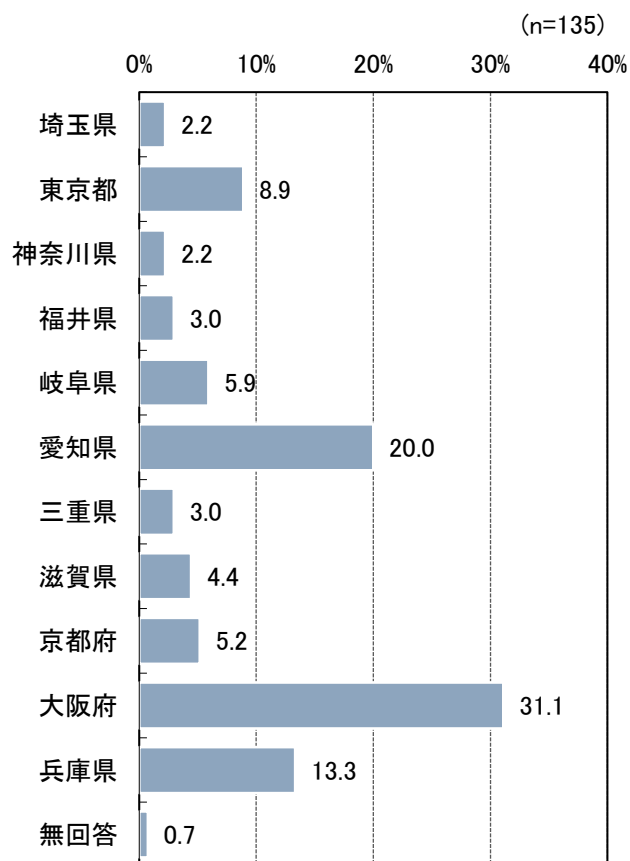
2. 調査結果（単純集計）

(1) 回答企業の属性

1) 所在地 都・府・県

「大阪府」の割合が最も高く 31.1%となっている。次いで、「愛知県（20.0%）」、「兵庫県（13.3%）」となっている。

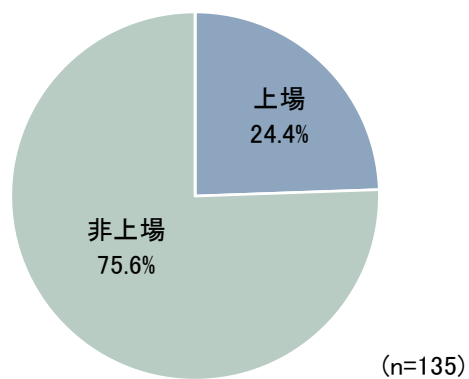
図表 III-1 所在地 都・府・県



2) 上場の有無

「非上場」の割合が 75.6%、「上場」の割合は 24.4%となっている。

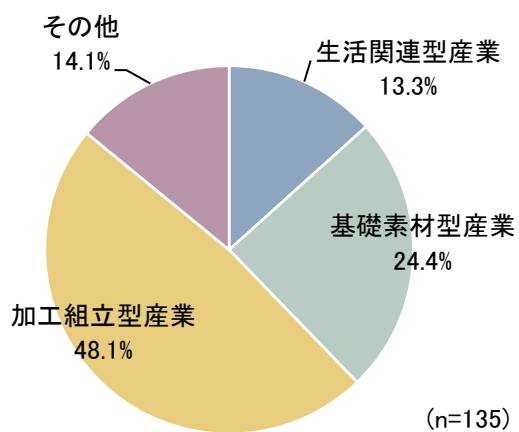
図表 III-2 上場の有無



3) 該当する業種

「加工組立型産業」の割合が最も高く 48.1%となっている。次いで、「基礎素材型産業 (24.4%)」、「その他 (14.1%)」となっている。

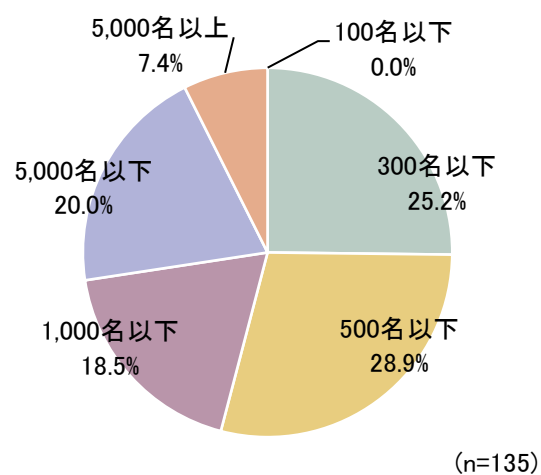
図表 III-3 該当する業種



4) 従業員数（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）

「500 名以下」、「300 名以下」の企業が 54.1%となっている。「1,000 名以下」は 18.5%、「5,000 名以下」は 20.0%となっている。

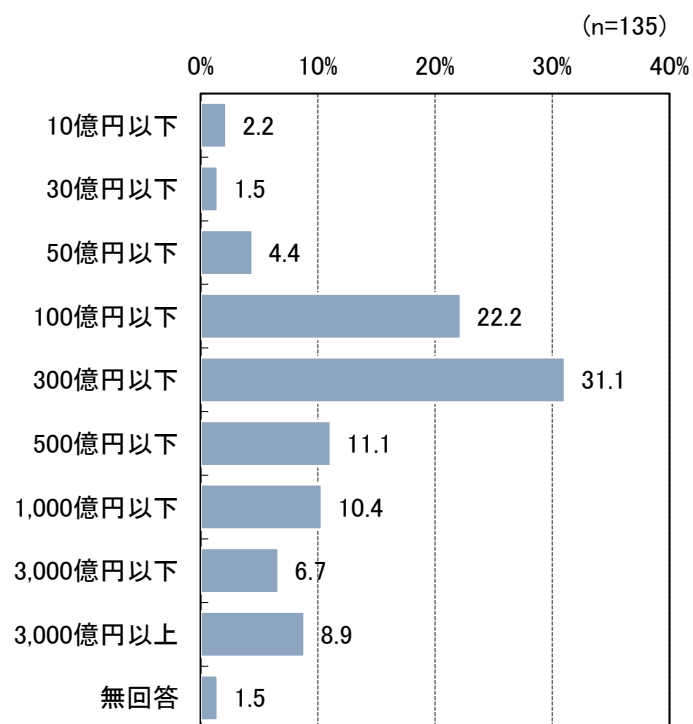
図表 III-4 従業員数



5) 年間の売上高（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）

「300 億円以下」の割合が 31.1%、「100 億円以下」の割合は 22.2%とボリュームゾーンになっている。

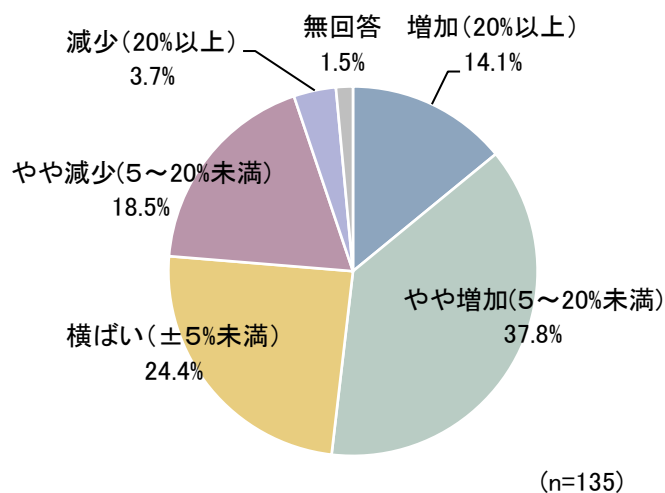
図表Ⅲ-5 年間の売上高



6) 売上高の変化（直近会計年度と3期前の比較）（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）

「増加」、「やや増加」と回答した割合が51.9%と半分以上を占めている。「減少」、「やや減少」と回答した割合は23.3%、「横ばい」は24.4%となっている。

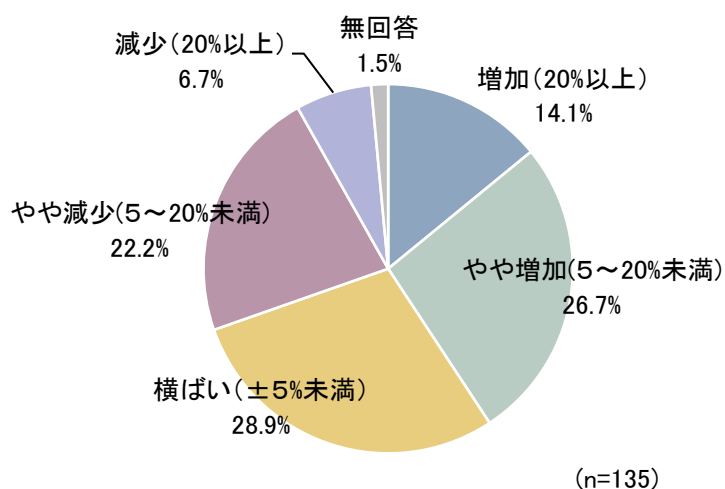
図表 III-6 売上高の変化



7) 営業利益の変化（直近会計年度と3期前の比較）（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）

「横ばい（±5%未満）」の割合が最も高く28.9%となっている。次いで、「やや増加（5～20%未満）（26.7%）」、「やや減少（5～20%未満）（22.2%）」となっている。

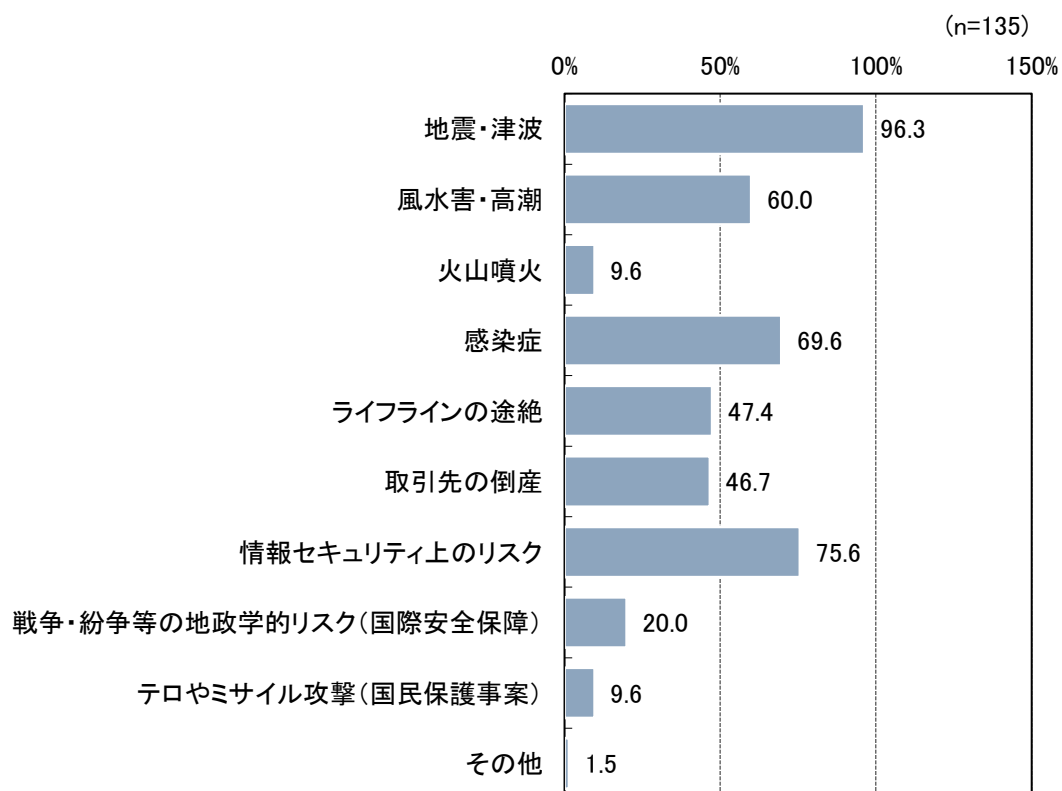
図表 III-7 営業利益の変化



8) どのようなリスクに対する備えが必要と感じているか（複数回答可）

「地震・津波」の割合が最も高く 96.3%となっている。次いで、「情報セキュリティ上のリスク（75.6%）」、「感染症（69.6%）」となっている。

図表 III-8 どのようなリスクに対する備えが必要と感じているか



【「その他」の内容】

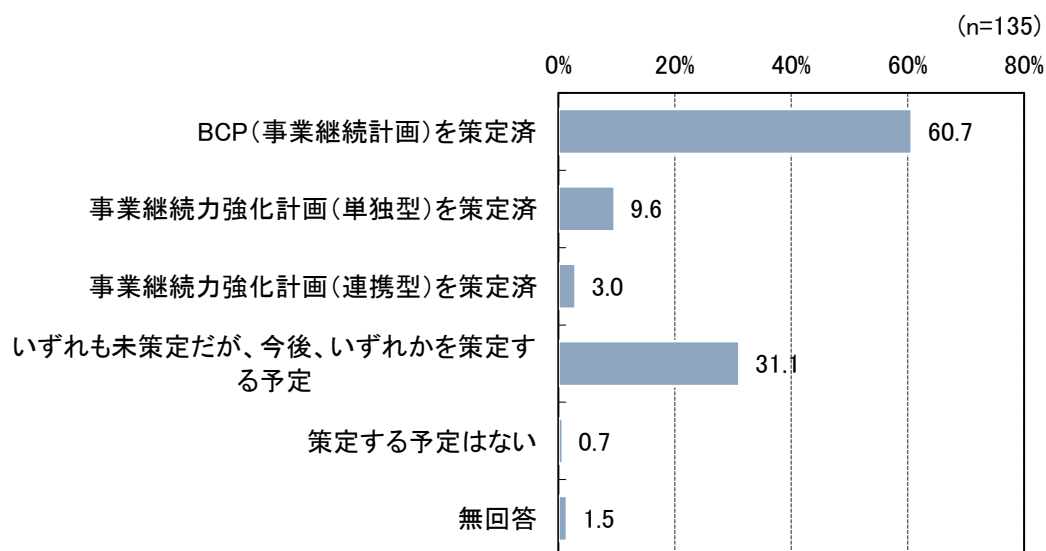
- ・ レピュテーションリスク
- ・ 原発事故

(2) BCP あるいは事業継続力強化計画について

1) BCP あるいは事業継続力強化計画を策定していますか。(複数回答可)

「BCP（事業継続計画）を策定済」の割合は 60.7%となっている。事業継続力強化計画については、「単独型を策定済」が 9.6%、「連携型を策定済」3.0%にとどまっている。「いずれも未策定だが、今後、いずれかを策定する予定」は 31.1%となっている。

図表 III-9 BCP あるいは事業継続力強化計画を策定しているか



【「策定する予定はない」理由】

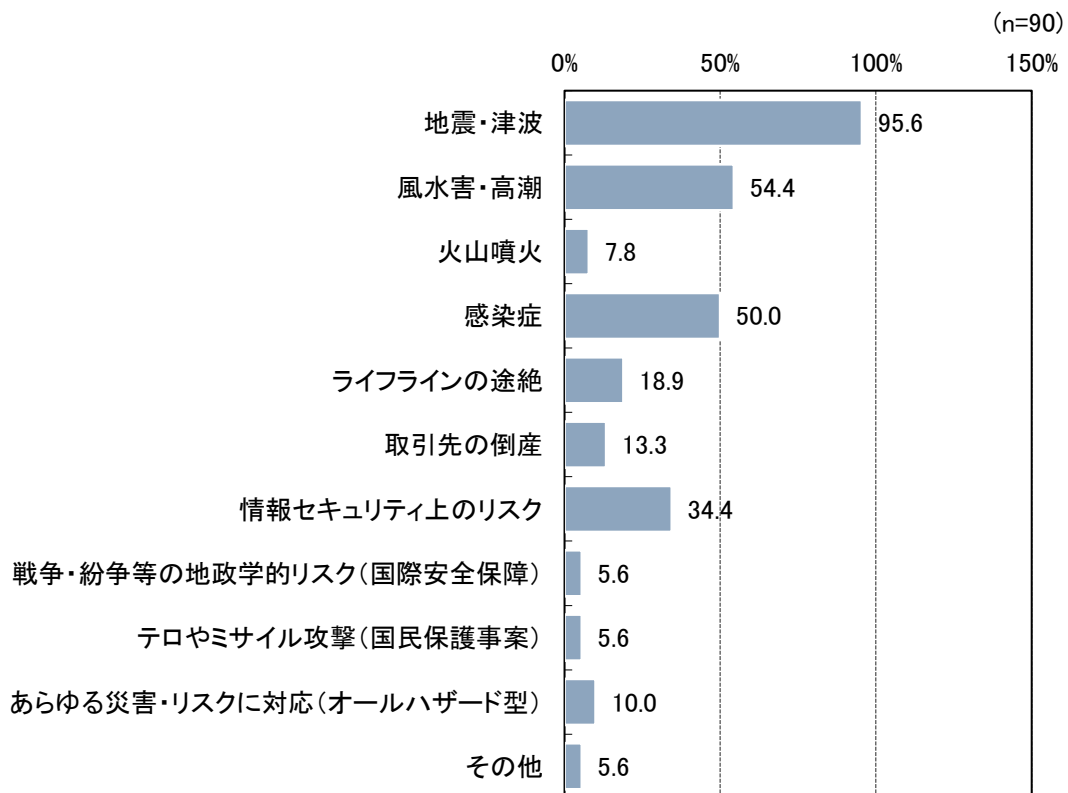
- ・ 課題にのぼったが、調査にとどまる

2) BCP や事業継続力強化計画はどのようなリスク等を想定して作成していますか。
(複数回答可)

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「地震・津波」の割合が最も高く 95.6%となっている。次いで、「風水害・高潮（54.4%）」、「感染症（50.0%）」となっている。1-(8)で 75.6%の回答があった「情報セキュリティ上のリスク」は、34.4%にとどまっている。

図表 III-10 BCP や事業継続力強化計画はどのようなリスク等を想定して作成しているか



【「その他」の内容】

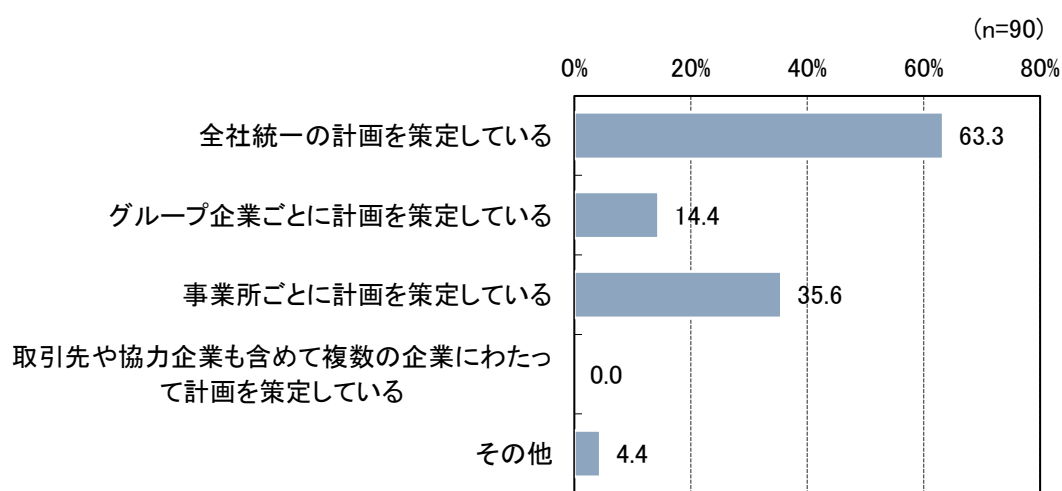
- ・ 原発事故
- ・ 国内における初動対応計画では、震災特化型であったものを風水害も含めた大規模自然災害に対応可能なものに見直し中。初動対応に引き続いて行う事業継続計画（BCP）はオールハザード型に見直し中
- ・ 火災
- ・ 事故などの緊急事態

3) 策定した各種計画は、貴社のどの範囲に適用されるものですか。(複数回答可)

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「全社統一の計画を策定している」の割合が最も高く 63.3%となっている。次いで、「事業所ごとに計画を策定している（35.6%）」、「グループ企業ごとに計画を策定している（14.4%）」となっている。

図表 III-11 策定した各種計画は、貴社のどの範囲に適用されるものか



【「その他」の内容】

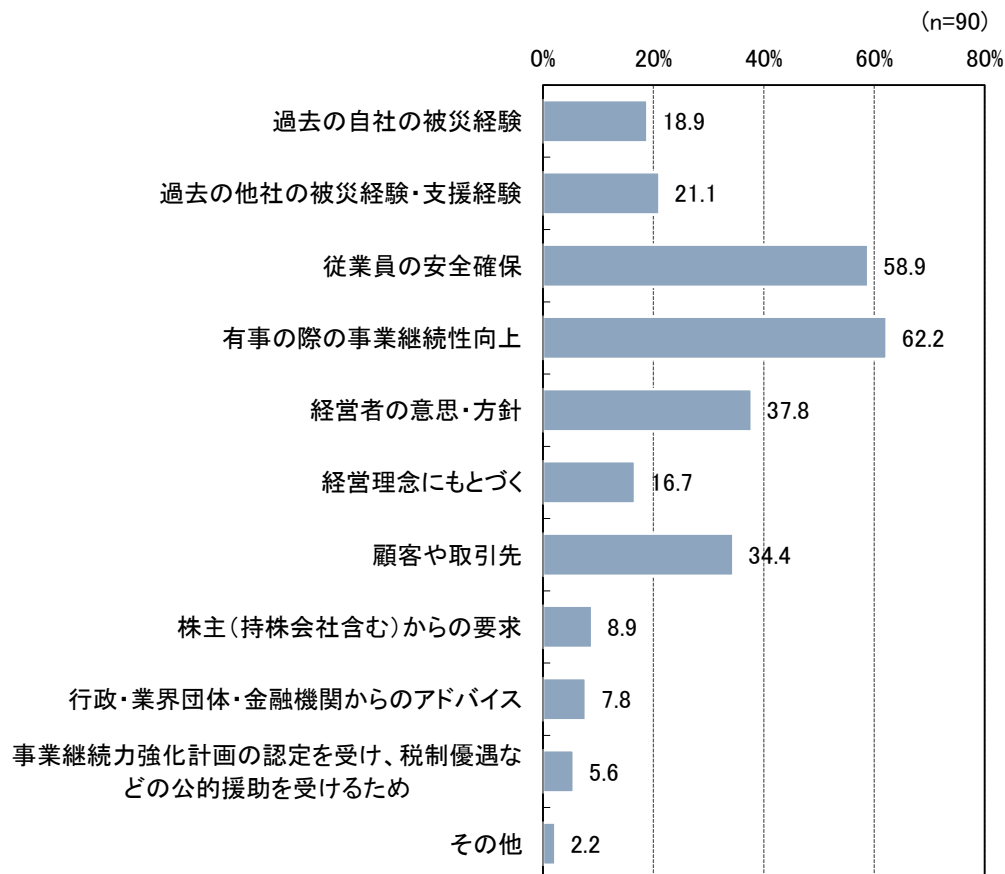
- ・ 部署ごとに計画を策定している
- ・ 日本国内の子会社を含め統一の計画を策定。海外子会社については拠点ごとに対応。
- ・ 事業部門ごとに策定。全社版を現在策定中。
- ・ 国内拠点と国内関係会社

4) BCP や事業継続力強化計画を策定したきっかけを教えてください。(複数回答可)

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「有事の際の事業継続性向上」の割合が最も高く 62.2%となっている。次いで、「従業員の安全確保（58.9%）」、「経営者の意思・方針（37.8%）」となっている。

図表 III-12 BCP や事業継続力強化計画を策定したきっかけ



【「過去の自社の被災経験」内容】

- ・ 伊勢湾台風
- ・ 神戸地区阪神淡路大震災に一部の工場が被災
- ・ 東日本大震災
- ・ 仙台営業所が被災
- ・ 熊本地震
- ・ 熊本地震により阿蘇工場が被災を受けた経験あり。
- ・ 大阪北部地震
- ・ 高潮・台風

【「その他」の内容】

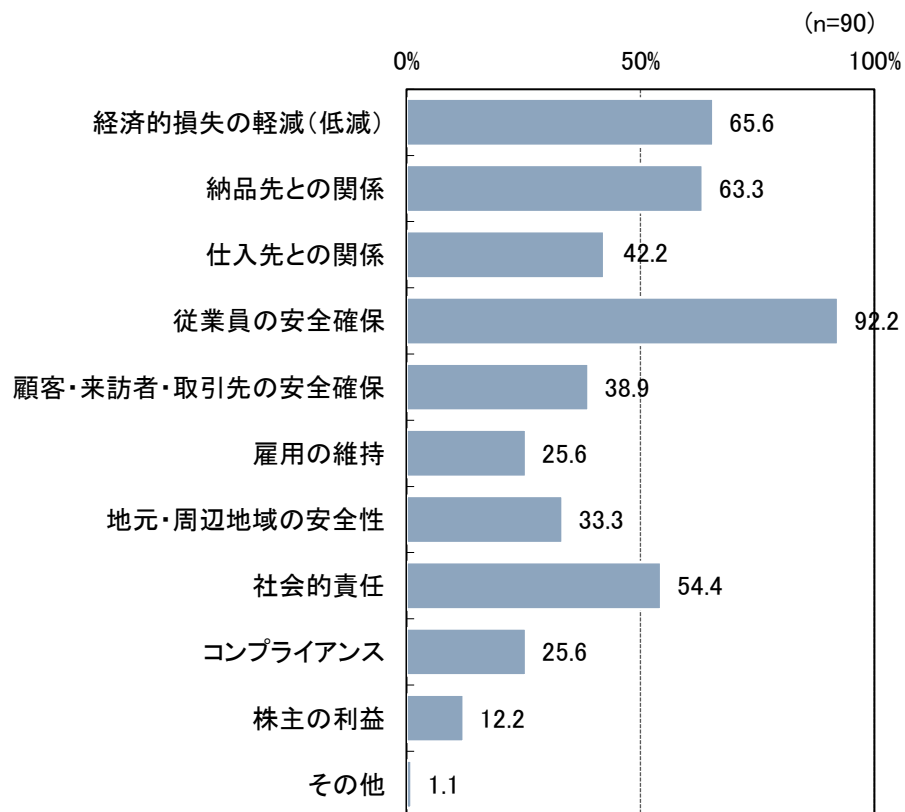
- ・ 親会社からの指導もあり作成

5) BCP や事業継続力強化計画の策定にあたって重視した点を教えてください。（複数回答可）

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「従業員の安全確保」の割合が最も高く 92.2%となっている。次いで、「経済的損失の軽減（低減）（65.6%）」、「納品先との関係（63.3%）」となっている。

図表 III-13 BCP や事業継続力強化計画の策定にあたって重視した点



【「その他」の内容】

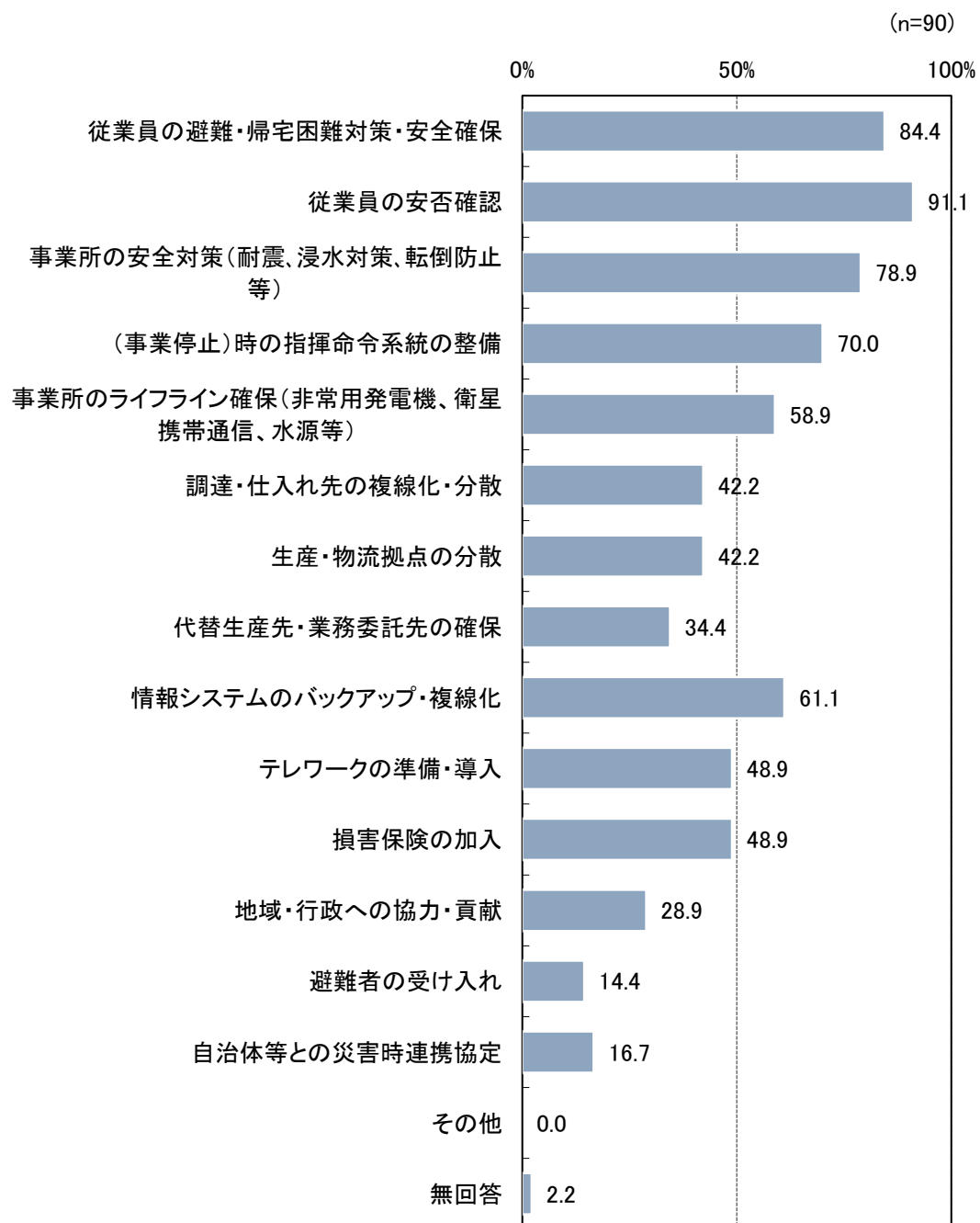
- ・ 事業競争力や社会的信用の維持向上

6) BCP や事業継続力強化計画の中で、リスクに備えて、実施・対応している手段・対策について教えてください。（複数回答可）

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「従業員の安否確認」の割合が最も高く 91.1%となっている。次いで、「従業員の避難・帰宅困難対策・安全確保（84.4%）」、「事業所の安全対策（耐震、浸水対策、転倒防止等）（78.9%）」となっている。

図表 III-14 リスクに備えて実施・対応している手段・対策

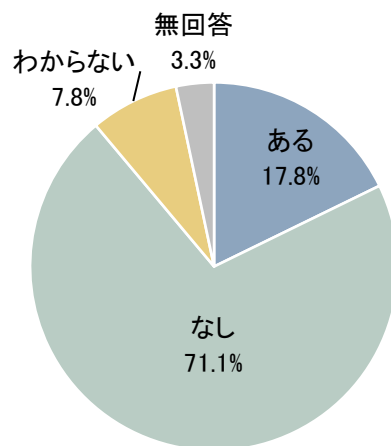


7) 発動の有無について（複数回答可）

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「ある」と回答した割合は 17.8%、「なし」と回答した割合は 71.1%となった。

図表 III-15 発動の有無



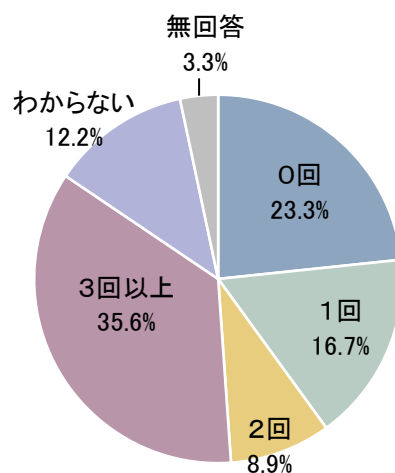
(n=90)

8) 策定後の更新回数について（複数回答可）

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「0回」と回答した割合は 23.3%であった。少なくとも 1 回以上更新している割合は、61.2%となっている。

図表 III-16 策定後の更新回数



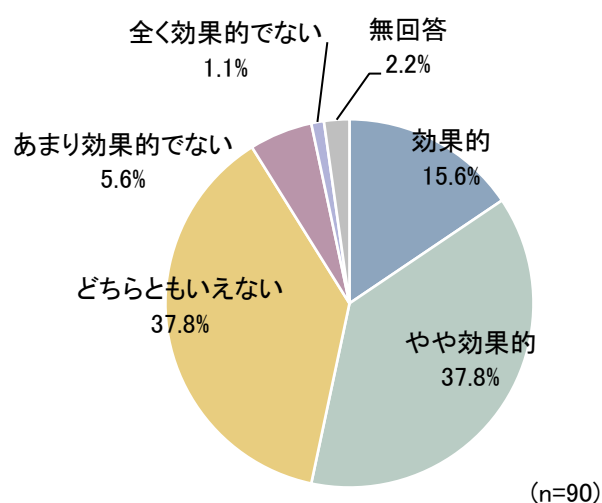
(n=90)

9) BCP 等の計画策定・運用の効果について（複数回答可）

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「効果的」「やや効果的」と回答した割合は、53.4%と半分以上になっている。「全く効果的でない」「あまり効果的でない」と回答した割合は、6.7%、「どちらともいえない」は 37.8%、となっている。

図表 III-17 BCP 等の計画策定・運用の効果



【「効果的」な理由】

- ・ 定期的な BCP 訓練の効果で、先日の能登地震の際の各種確認対応がスムーズであった。
- ・ 危機発生後の初動の迅速化に繋がっているから
- ・ 自社のみならずサプライチェーン BCP に展開し、仕入先の被災時に短期間で事業再開につながっている
- ・ 有事の際の事業継続性を担保し、供給責任を果たす効果が得られる。
- ・ 建物、備品の耐震補強を計画的に実施できる

【「やや効果的」な理由】

- 意識の変化
 - ・ 社員の意識
 - ・ 防災に対する意識が高まった
 - ・ 統一的な共通指針を示していることから意識共有が図れている
- 定期的な訓練や見直しの実施
 - ・ 毎年の訓練との紐付けによってブラッシュアップできる
 - ・ 危機管理体系および初動訓練を実施して有事の際に備えている。
 - ・ 毎年の BCP 演習を通じた、BCP の実効性の向上を図っているため

- ・ 毎年見直しし更新していることと、必要な備品を追加購入している。
- ・ 災害時を想定した初動対応の有無は、発災時の最初の 1 歩のスピードを分ける。ただ定期的な訓練や見直しを行わないと、せっかく策定した BCP も陳腐化してしまう。
- ・ 事前の構えがある程度はできる。

■ 有事の際の対応の明確化

- ・ 有事の際にやるべき事の整理と優先順位の設定ができた。
- ・ 会社の取引先が一覧で確認でき、有事の判断に役立つ
- ・ 具体的に決まっている
- ・ アクションプラン化したため
- ・ 実際に過去の生産拠点での災害で BCP を発動して、ある程度適切に対応できたが、情報の共有化やスピードで課題もあったため。

■ その他

- ・ 具体的対策は現場レベルで実施されているが、全社として BCP に沿って対応できるかが不明。
- ・ 現在は有形よりも顧客に対する無形効果を認識

【「どちらともいえない」理由】

- ・ 従業員の意識づけが難しい
- ・ 安心感は増すも、実際の発動時の効果が不明
- ・ 訓練はしているが、実際に機能するか不明
- ・ 訓練等が不足
- ・ リモートワーク対応、オンラインツールの有効活用などに見直しの余地がある。
- ・ 実際の有事が発生した場合に事業継続計画を確認しながら対応はしない。
- ・ 想定される事案に沿って策定しており、今後の実際の発災や、他社、他国の実績により PDCA を回し底上げをすることが重要。

【「あまり効果的でない」理由】

- ・ 全社的に周知が不足しており、いざという時にどこまで機能するか不安
- ・ 策定した後の点検や見直しができていない。
- ・ 事務的に作成したものなので、実際の有事の際に実動できるか不明な為

【「全く効果的でない」理由】

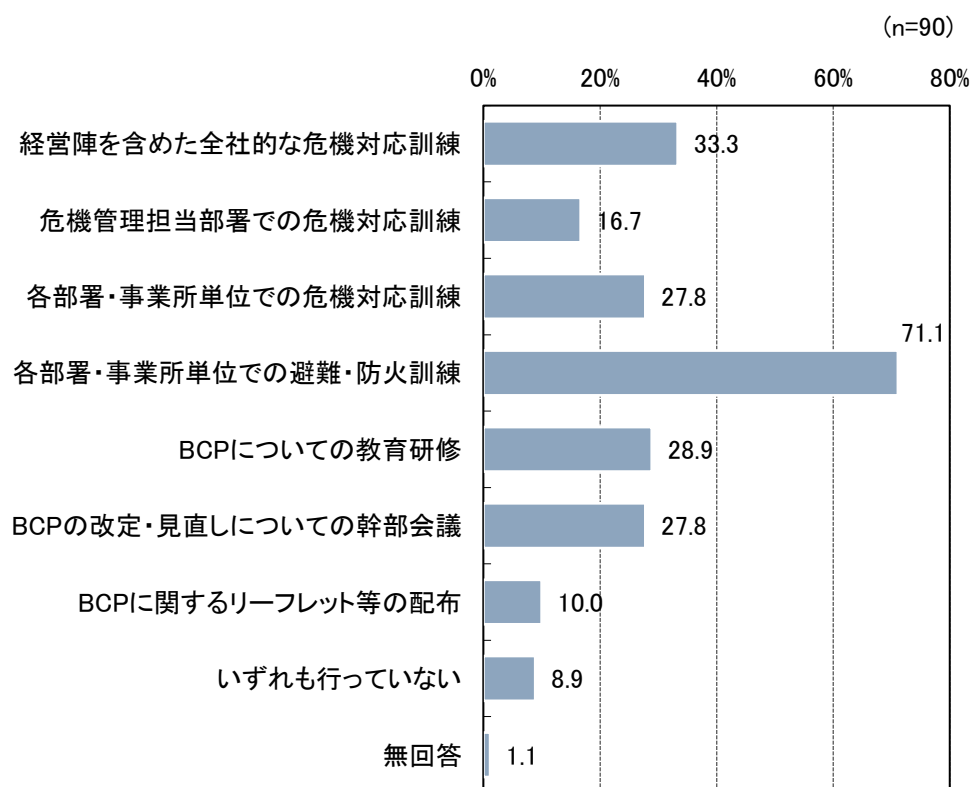
- ・ 検証ができていない

10) 計画策定後、実践的・効果的に機能させるために訓練、社内への周知を行っていますか。(複数回答可)

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「各部署・事業所単位での避難・防火訓練」の割合が最も高く 71.1%となっている。次いで、「経営陣を含めた全社的な危機対応訓練（33.3%）」、「BCP についての教育研修（28.9%）」となっている。

図表 III-18 計画策定後、訓練、社内への周知を行っているか

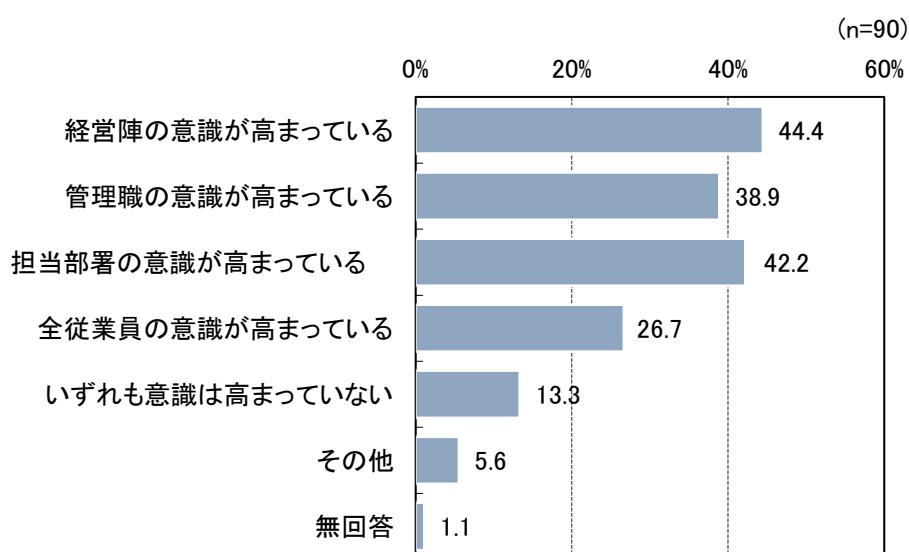


11) 訓練や社内への周知により、従業員の BCP への意識は高まっていると感じますか。(複数回答可)

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「経営陣の意識が高まっている」の割合が最も高く 44.4%となっている。次いで、「担当部署の意識が高まっている（42.2%）」、「管理職の意識が高まっている（38.9%）」となっている。

図表 III-19 従業員の BCP への意識は高まっているか



【「その他」の理由】

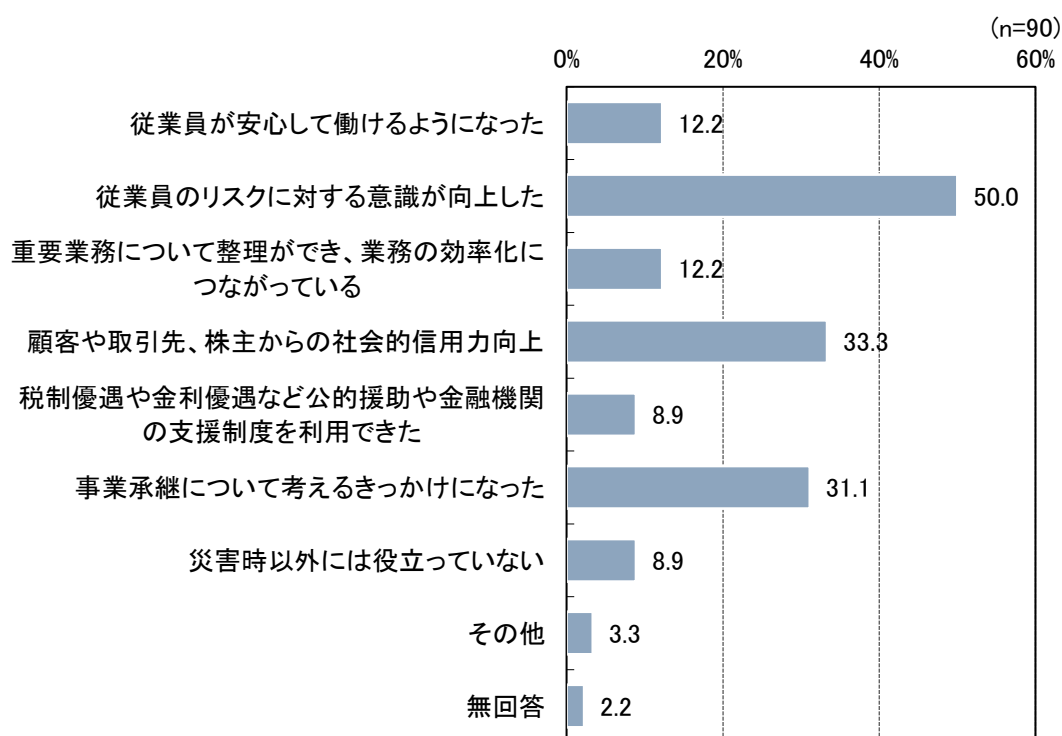
- ・ 全従業員の意識付けを行なっている。継続的な周知活動が必須。
- ・ 制定したばかりで、不明。
- ・ 意識は高まっていると思うが不十分

12) BCP や事業継続力強化計画を策定したことにより、災害時以外の平常時に役立っていることはありますか。(複数回答可)

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「従業員のリスクに対する意識が向上した」の割合が最も高く 50.0%となっている。次いで、「顧客や取引先、株主からの社会的信用力向上（33.3%）」、「事業承継について考えるきっかけになった（31.1%）」となっている。

図表 III-20 災害時以外の平常時に役立っていることはあるか



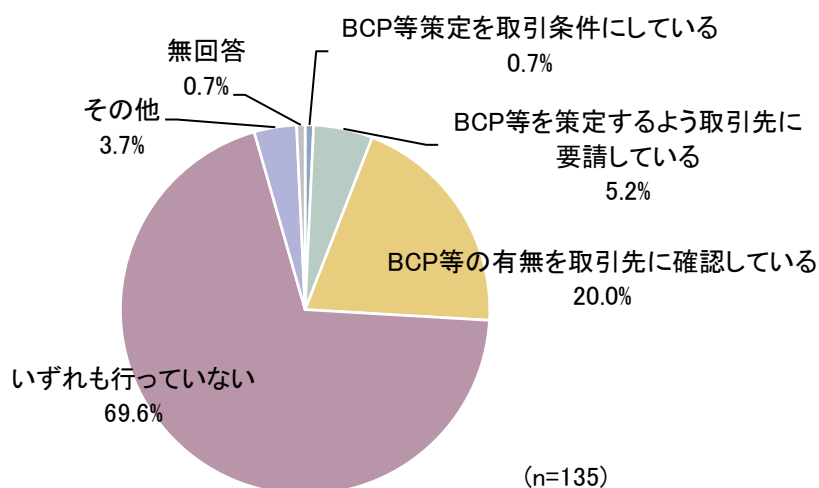
【「その他」の理由】

- ・ 制定したばかりの為不明。
- ・ 形式に止まっている

13) 発注にあたり、主要な取引先に対して、BCP 等の策定について要請・確認をしたことがありますか。

「BCP 等の有無を取引先に確認している」と回答した割合が 20.0%、「BCP 等を策定するよう取引先に要請している」と回答した割合が 5.2%などとなっている。「いずれも行っていない」の割合が最も高く 69.6%となっている。

図表 III-21 発注にあたり、BCP 等の策定について要請・確認をしたことがあるか



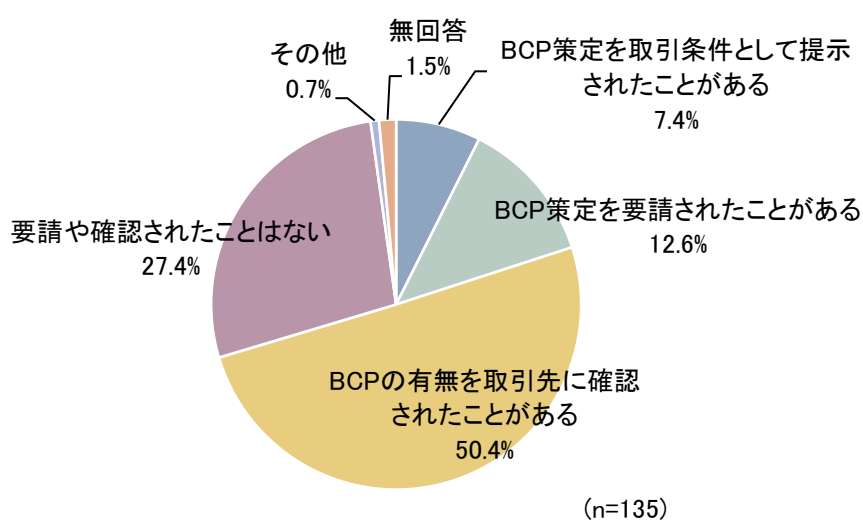
【「その他」の内容】

- ・ 取引先に対し BCP 策定の支援および実効性を上げるための訓練支援、課題への対策についての支援を実施している

14) 貴社では受注にあたり、発注元から、BCP 等の策定について要請・確認をされたことがありますか。

「BCP の有無を取引先に確認されたことがある」の割合が最も高く 50.4%、「BCP 策定を要請されたことがある」が 12.6%、「BCP 策定を取引条件として提示されたことがある」が 7.4%などとなっている。「要請や確認されたことはない」は 27.4%となっている。

図表 III-22 受注にあたり、BCP 等の策定について要請・確認をされたことがあるか



【「その他」の内容】

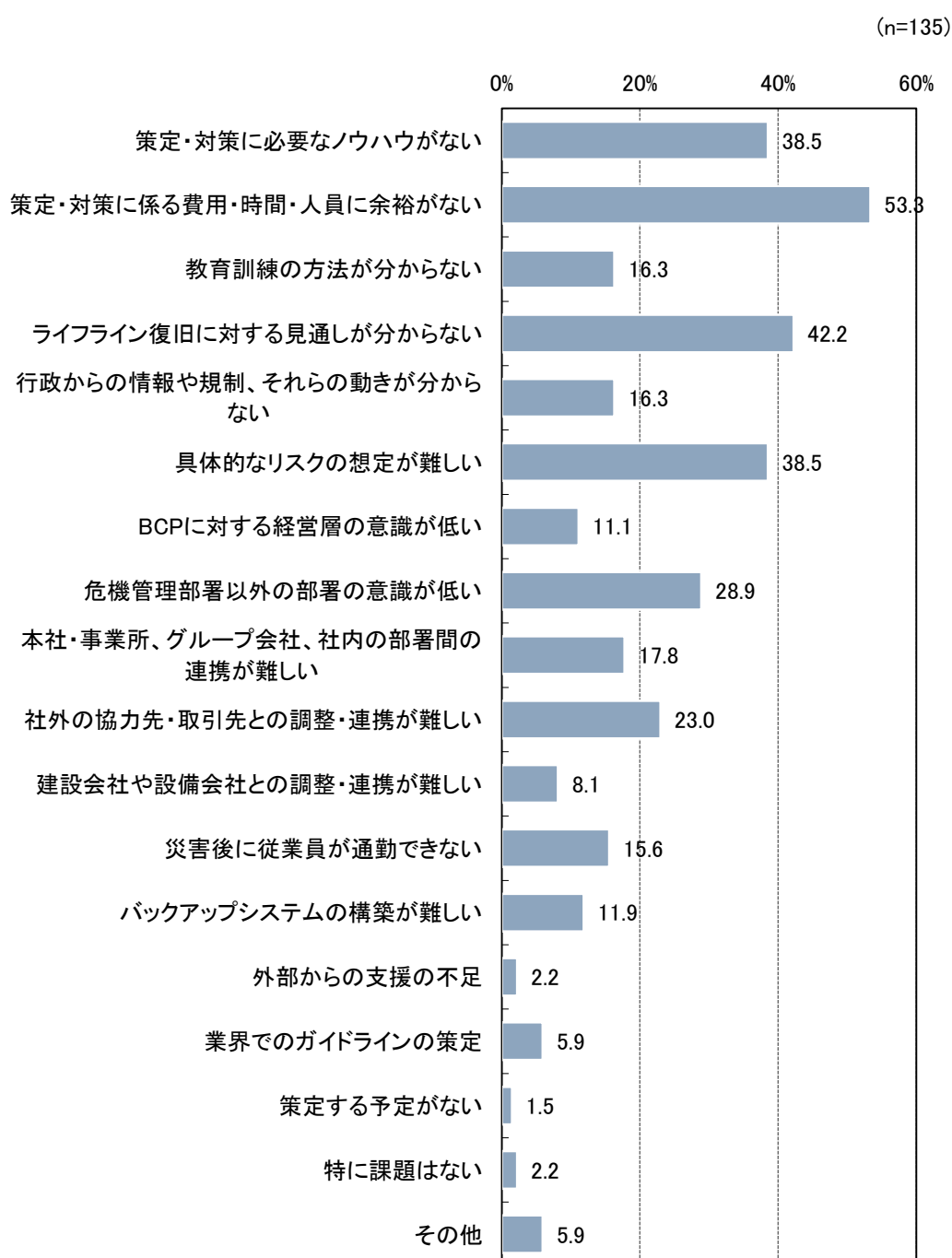
- ・ 確認されたかどうか部署が違うのでわからない

15) BCP や事業継続力強化計画の策定や対策を進めるにあたり、課題と感じた（感じる）ことは何ですか。（当てはまるもの5つ選択可）

「BCP を策定済」、「事業継続力強化計画（単独型・連携型）を策定済」と回答した企業に質問した。

「策定・対策に係る費用・時間・人員に余裕がない」の割合が最も高く 53.3%となっている。次いで、「ライフライン復旧に対する見通しが分からない（42.2%）」、「策定・対策に必要なノウハウがない（38.5%）」、「具体的なリスクの想定が難しい（38.5%）」となっている。

図表 III-23 課題と感じた（感じる）こと



【「その他」の内容】

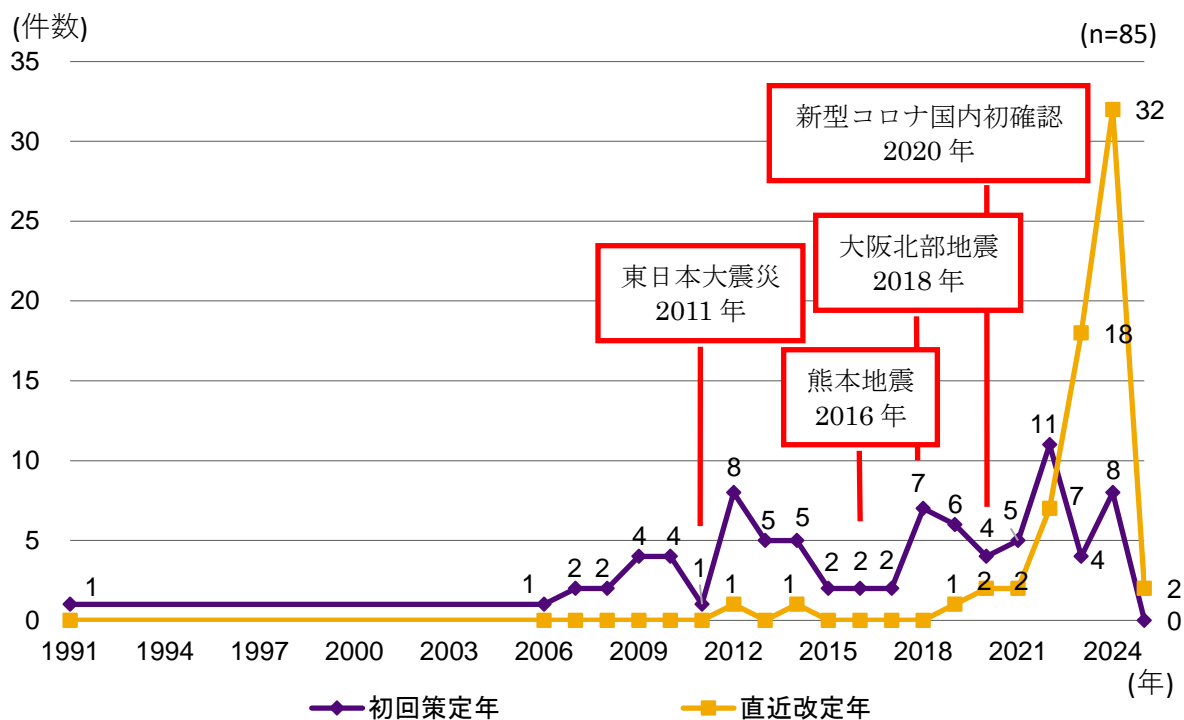
- ・ 事業所（店舗）が多いため、実態や対応の認定が困難
- ・ BCP に対する、事業所ごとの温度差を感じる。
- ・ 定期的な教育訓練が疎かになりがち
- ・ BCP 訓練の運用工数不足
- ・ 最大許容停止時間を決められない
- ・ 夜間・休日の対応と組織体制づくり
- ・ 文書を作って終わりにになっていること。

16) BCP 又は事業継続力強化計画の初回策定年と直近改定年

初回策定年は2012年（8件）、2018年（7件）、2022年（11件）、2024年（8件）など多くなっている。

直近改定年は、2024年が32件と多くなっている。

図表Ⅲ-24 初回策定年と直近改定年



17) BCP や事業継続力強化計画の策定や検討にあたっての課題を解決するため、業界団体や行政に求める支援や必要と感じる施策等がありましたら、お答えください。（自由記述）

■ 策定のハードルを下げるため、ひな形がほしい

- ・ ハードルの低く導入の容易なひな形があれば良い。
- ・ 地域の特性を反映させた BCP のフォーマットがあれば、策定時に役に立った。今後の改定時のために策定を希望します。ライフライン復旧について、地域の自治体で復旧の目途等見解があれば、BCP 策定のときの基準や場合分けを設定してもらえると助かります。

■ 業界単位でのガイドラインがあると良い

- ・ サプライチェーン全体での BCP 向上のため、業界単位でのガイドラインを作成すると良い。
- ・ 業界のガイドラインがあると評価しやすい。

■ 企業のみならず、行政と連携した対策の検討が必要

- ・ 能登の災害を見ていると、日常生活も企業活動も出来ていない。支援が遅いような気がする。日本のどこで起こった災害であろうと、市町村の枠を超えた支援ができないと、イチ企業だけでは限界を感じる。
- ・ 自治体、公共機関の事業者の BCP、地域防災計画と整合性を持たせることが重要で、自治体、公共機関の事業者も地域における企業の BCP を考慮した計画が必要と感じる。

■ 行政による後押しや啓発活動を拡大してほしい

- ・ 一定規模以上の企業等には BCP 策定を義務化するなど行政の後押しがあってもいいのではないか。
- ・ 政府は南海トラフ地震に備えて、太平洋側の企業・住民へ危機のアピールをもっとすべき。
- ・ レジリエンス認証のような、取得のメリットを拡大していただきたい（法人税優遇や国として公表するなど）
- ・ 計画の策定や検討を一緒になってしてくれる行政の支援が必要
- ・ 計画策定にあたっての補助金などの拡充
- ・ 事業継続のための災害対策本部と現地対策本部との情報共有・集約・意思決定のツールをマイクロソフト社の Office365 及び Teams で標準化して無償で公開してほしい。
- ・ 税制措置や金融支援、補助金の加算等を充実してほしい。

■ ライフラインの強靱化と見通しの明確化が必要

- ・ 事業継続をするうえでライフラインが脆弱であると事業の復旧率や継続の困難性かつ従業員、地域住民の非常時安全性にも影響が及ぼすためより強固なライン形成をお願いする次第です。
- ・ ライフライン、特に通信手段の復旧見通し等のガイドラインが欲しい。

■ 先進事例を取りまとめて公表してほしい

- ・ 他企業での訓練での取り組み内容/方法、事前に備えておくべき施策/備品、停電時の情報収集方法、従業員の家族の安否確認方法、有事当日の出勤者、出張者、在宅者、来社している工事業者等々の一元管理方法について、工夫されている企業の事例紹介。
- ・ 講習会等を開催していただき、他社事例を交えて教えていただきたい。
- ・ 防災力の向上のために、どのような取り組みを実践すればよいか、そのノウハウが乏しいため、自治体等がより多くの具体的取組みをデータベース化した情報提供の仕組みがあれば有意義と考える。

■ その他

- ・ 衛星電話の有効性向上（スマホが直接衛星電話に繋がれると良い）
- ・ 備蓄品の置き場所がたりない。行政指導で効率よく保管する方法を指導してほしい。
（例）ビル全体で保管など
- ・ 大きな災害が発生すれば、すべての企業が我先にと復旧を求めるのが間違いない中で、果たして BCP は有効に機能するのか疑問である。能登地震などが発生して BCP が有効に機能したかの検証が必要ではないか。
- ・ BCP 作成マニュアルなどが発行されているが、より具体的な内容(対応策等)も含めた事例があると自社で考えるヒントになる。
- ・ 各社の最大許容停止時間の実態を知りたい。また、時間設定の根拠・手順を公開されているなら知りたい

3. 調査結果（クロス集計）

(1) 地域別・売上別・業種別・従業員数別

1) どのようなリスクに対する備えが必要と感じていますか。

図表 III-25 どのようなリスクに対する備えが必要と感じているか

(上段：実数、下段：%)

		合計	地震・津波	風水害・高潮	火山噴火	感染症	ライフラインの途絶	取引先の倒産	情報セキュリティ上	学的・紛争等の国際的リスク（安全保障）	戦争・紛争等の国際的リスク（国民保護法案）	テロやミサイル攻撃	その他	無回答
全体		135	130	81	13	94	64	63	102	27	13	2	0	
		100.0	96.3	60.0	9.6	69.6	47.4	46.7	75.6	20.0	9.6	1.5	0.0	
地域別	関東	18	17	10	6	14	8	9	13	10	5	0	0	
		100.0	94.4	55.6	33.3	77.8	44.4	50.0	72.2	55.6	27.8	0.0	0.0	
	中部	39	37	20	1	25	15	15	31	5	1	0	0	
		100.0	94.9	51.3	2.6	64.1	38.5	38.5	79.5	12.8	2.6	0.0	0.0	
	関西	77	75	51	6	55	41	39	58	12	7	2	0	
		100.0	97.4	66.2	7.8	71.4	53.2	50.6	75.3	15.6	9.1	2.6	0.0	
売上別	100億円以下	41	37	17	0	25	18	20	25	3	2	1	0	
		100.0	90.2	41.5	0.0	61.0	43.9	48.8	61.0	7.3	4.9	2.4	0.0	
	500億円以下	57	56	36	4	36	26	23	48	6	2	0	0	
		100.0	98.2	63.2	7.0	63.2	45.6	40.4	84.2	10.5	3.5	0.0	0.0	
	500億円以上	35	35	27	9	31	19	19	27	18	9	1	0	
		100.0	100.0	77.1	25.7	88.6	54.3	54.3	77.1	51.4	25.7	2.9	0.0	
業種別	生活関連型産業	18	17	11	1	12	12	11	9	2	0	0	0	
		100.0	94.4	61.1	5.6	66.7	66.7	61.1	50.0	11.1	0.0	0.0	0.0	
	基礎素材型産業	33	33	21	3	23	17	13	25	6	5	0	0	
		100.0	100.0	63.6	9.1	69.7	51.5	39.4	75.8	18.2	15.2	0.0	0.0	
	加工組立型産業	65	63	37	6	46	26	29	51	16	5	1	0	
		100.0	96.9	56.9	9.2	70.8	40.0	44.6	78.5	24.6	7.7	1.5	0.0	
従業員数別	300名以下	19	17	12	3	13	9	10	17	3	3	1	0	
		100.0	89.5	63.2	15.8	68.4	47.4	52.6	89.5	15.8	15.8	5.3	0.0	
	500名以下	34	32	13	0	20	11	14	22	1	0	0	0	
		100.0	94.1	38.2	0.0	58.8	32.4	41.2	64.7	2.9	0.0	0.0	0.0	
	1,000名以下	39	38	19	1	27	20	18	27	4	3	1	0	
		100.0	97.4	48.7	2.6	69.2	51.3	46.2	69.2	10.3	7.7	2.6	0.0	
従業員数別	5,000名以下	25	23	20	4	17	12	10	21	3	1	0	0	
		100.0	92.0	80.0	16.0	68.0	48.0	40.0	84.0	12.0	4.0	0.0	0.0	
	5,000名以上	27	27	20	3	20	15	14	22	11	5	1	0	
		100.0	100.0	74.1	11.1	74.1	55.6	51.9	81.5	40.7	18.5	3.7	0.0	
	5,000名以上	10	10	9	5	10	6	7	10	8	4	0	0	
		100.0	100.0	90.0	50.0	100.0	60.0	70.0	100.0	80.0	40.0	0.0	0.0	

2) BCP あるいは事業継続力強化計画を策定していますか。

図表 III-26 BCP あるいは事業継続力強化計画を策定しているか

(上段：実数、下段：%)

		合 計	画 B C P （事業継続計 画）を策定済	事 業 継続力強化計 画（単独型）を策定済	事 業 継続力強化計 画（連携型）を策定済	い ず れ も 未 策 定 だ か が 、 今 後 、 い ず れ か を 策 定 す る 予 定	策 定 す る 予 定 は な い	無 回 答
全体		135 100.0	82 60.7	13 9.6	4 3.0	42 31.1	1 0.7	2 1.5
地域別	関東	18 100.0	13 72.2	1 5.6	1 5.6	4 22.2	0 0.0	0 0.0
		39 100.0	28 71.8	5 12.8	2 5.1	8 20.5	0 0.0	1 2.6
	中部	77 100.0	40 51.9	7 9.1	1 1.3	30 39.0	1 1.3	1 1.3
		77 100.0	40 51.9	7 9.1	1 1.3	30 39.0	1 1.3	1 1.3
	関西	41 100.0	19 46.3	4 9.8	2 4.9	17 41.5	1 2.4	1 2.4
		57 100.0	33 57.9	6 10.5	1 1.8	20 35.1	0 0.0	0 0.0
売上別	100億円以下	35 100.0	29 82.9	3 8.6	1 2.9	4 11.4	0 0.0	1 2.9
		35 100.0	29 82.9	3 8.6	1 2.9	4 11.4	0 0.0	1 2.9
	500億円以下	57 100.0	33 57.9	6 10.5	1 1.8	20 35.1	0 0.0	0 0.0
		57 100.0	33 57.9	6 10.5	1 1.8	20 35.1	0 0.0	0 0.0
	500億円以上	35 100.0	29 82.9	3 8.6	1 2.9	4 11.4	0 0.0	1 2.9
		35 100.0	29 82.9	3 8.6	1 2.9	4 11.4	0 0.0	1 2.9
業種別	生活関連型産業	18 100.0	7 38.9	1 5.6	0 0.0	10 55.6	1 5.6	0 0.0
		33 100.0	22 66.7	3 9.1	0 0.0	9 27.3	0 0.0	0 0.0
	基礎素材型産業	65 100.0	40 61.5	7 10.8	4 6.2	18 27.7	0 0.0	2 3.1
		65 100.0	40 61.5	7 10.8	4 6.2	18 27.7	0 0.0	2 3.1
	加工組立型産業	19 100.0	13 68.4	2 10.5	0 0.0	5 26.3	0 0.0	0 0.0
		19 100.0	13 68.4	2 10.5	0 0.0	5 26.3	0 0.0	0 0.0
従業員数別	300名以下	34 100.0	17 50.0	3 8.8	2 5.9	12 35.3	0 0.0	1 2.9
		39 100.0	19 48.7	6 15.4	1 2.6	18 46.2	0 0.0	0 0.0
	500名以下	25 100.0	13 52.0	1 4.0	0 0.0	10 40.0	1 4.0	0 0.0
		25 100.0	13 52.0	1 4.0	0 0.0	10 40.0	1 4.0	0 0.0
	1,000名以下	27 100.0	23 85.2	2 7.4	0 0.0	2 7.4	0 0.0	1 3.7
		27 100.0	23 85.2	2 7.4	0 0.0	2 7.4	0 0.0	1 3.7
5,000名以下	10 100.0	10 100.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
	10 100.0	10 100.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
5,000名以上	10 100.0	10 100.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	
	10 100.0	10 100.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	

3) BCP や事業継続力強化計画はどのようなリスク等を想定して作成していますか。

図表 III-27 BCP や事業継続力強化計画はどのようなリスク等を想定して作成しているか

</

4) BCP や事業継続力強化計画を策定したきっかけを教えてください。

図表 III-28 BCP や事業継続力強化計画を策定したきっかけ

(上段：実数、下段：%)

	合計	過去の自社の被災経験	過去の他社の被災経験・支援経験	従業員の安全確保	有事の際の事業継続性向上	経営者の意思・方針	経営理念にもとづく	顧客や取引先	株主（持株会社含む）からの要求	関行政・業界団体・金融機	の公的援助を受け、税制優遇などの認定事業継続力強化計画のため	その他	無回答
全体	90	17	19	53	56	34	15	31	8	7	5	2	0
	100.0	18.9	21.1	58.9	62.2	37.8	16.7	34.4	8.9	7.8	5.6	2.2	0.0
地域別	関東	14	9	5	8	9	6	5	2	2	0	0	0
	100.0	64.3	35.7	57.1	64.3	42.9	35.7	14.3	14.3	0.0	7.1	0.0	0.0
	中部	30	3	3	17	16	11	3	12	3	2	0	0
	100.0	10.0	10.0	56.7	53.3	36.7	10.0	40.0	10.0	6.7	0.0	0.0	0.0
売上別	100億円以下	45	5	11	27	30	17	7	17	3	5	4	2
	100.0	11.1	24.4	60.0	66.7	37.8	15.6	37.8	6.7	11.1	8.9	4.4	0.0
	500億円以下	22	2	2	14	14	7	2	7	2	0	4	0
	100.0	9.1	9.1	63.6	63.6	31.8	9.1	31.8	9.1	0.0	18.2	0.0	0.0
業種別	生活関連型産業	37	7	6	21	21	17	6	16	5	6	1	1
	100.0	18.9	16.2	56.8	56.8	45.9	16.2	43.2	13.5	16.2	2.7	2.7	0.0
	500億円以上	30	8	11	18	21	10	7	7	1	1	0	1
	100.0	26.7	36.7	60.0	70.0	33.3	23.3	23.3	3.3	3.3	0.0	3.3	0.0
従業員数別	300名以下	7	1	2	6	6	3	2	2	1	1	0	0
	100.0	14.3	28.6	85.7	85.7	42.9	28.6	28.6	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0
	500名以下	24	5	5	13	12	10	2	10	3	1	2	1
	100.0	20.8	20.8	54.2	50.0	41.7	8.3	41.7	12.5	4.2	8.3	4.2	0.0
従業員数別	加工組立型産業	45	9	11	23	30	16	9	16	4	3	3	1
	100.0	20.0	24.4	51.1	66.7	35.6	20.0	35.6	8.9	6.7	6.7	2.2	0.0
	その他	14	2	1	11	8	5	2	3	0	2	0	0
	100.0	14.3	7.1	78.6	57.1	35.7	14.3	21.4	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
従業員数別	300名以下	21	1	2	13	14	10	1	8	2	0	1	0
	100.0	4.8	9.5	61.9	66.7	47.6	4.8	38.1	9.5	0.0	4.8	0.0	0.0
	500名以下	21	5	3	11	14	8	5	10	2	1	4	0
	100.0	23.8	14.3	52.4	66.7	38.1	23.8	47.6	9.5	4.8	19.0	0.0	0.0
従業員数別	1,000名以下	14	1	3	9	7	6	2	6	3	5	0	1
	100.0	7.1	21.4	64.3	50.0	42.9	14.3	42.9	21.4	35.7	0.0	7.1	0.0
	5,000名以下	24	7	6	13	14	5	3	5	0	1	0	0
	100.0	29.2	25.0	54.2	58.3	20.8	12.5	20.8	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0
従業員数別	5,000名以上	10	3	5	7	7	5	4	2	1	0	1	0
	100.0	30.0	50.0	70.0	70.0	50.0	40.0	20.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0

5) BCP や事業継続力強化計画を策定にあたって重視した点を教えて下さい。

図表 III-29 BCP や事業継続力強化計画を策定にあたって重視した点

(上段：実数、下段：%)

		合計	経済的損失の軽減 (低減)	納品先との関係	仕入先との関係	従業員の安全確保	顧客・来訪者・取引先の安全確保	雇用の維持	全地元・周辺地域の安全	社会的責任	コンプライアンス	株主の利益	その他	無回答
全体		90	59	57	38	83	35	23	30	49	23	11	1	0
		100.0	65.6	63.3	42.2	92.2	38.9	25.6	33.3	54.4	25.6	12.2	1.1	0.0
地域別	関東	14	10	10	7	13	9	4	4	11	6	6	0	0
		100.0	71.4	71.4	50.0	92.9	64.3	28.6	28.6	78.6	42.9	42.9	0.0	0.0
	中部	30	19	21	11	26	11	5	12	12	3	0	0	0
		100.0	63.3	70.0	36.7	86.7	36.7	16.7	40.0	40.0	10.0	0.0	0.0	0.0
	関西	45	30	25	19	43	14	14	14	26	14	5	1	0
		100.0	66.7	55.6	42.2	95.6	31.1	31.1	31.1	57.8	31.1	11.1	2.2	0.0
売上別	100億円以下	22	16	13	10	21	7	7	4	8	7	0	0	0
		100.0	72.7	59.1	45.5	95.5	31.8	31.8	18.2	36.4	31.8	0.0	0.0	0.0
	500億円以下	37	22	25	16	34	16	11	12	19	8	4	1	0
		100.0	59.5	67.6	43.2	91.9	43.2	29.7	32.4	51.4	21.6	10.8	2.7	0.0
	500億円以上	30	21	18	12	28	12	5	14	21	8	7	0	0
		100.0	70.0	60.0	40.0	93.3	40.0	16.7	46.7	70.0	26.7	23.3	0.0	0.0
業種別	生活関連型産業	7	3	4	4	7	2	1	3	4	1	0	0	0
		100.0	42.9	57.1	57.1	100.0	28.6	14.3	42.9	57.1	14.3	0.0	0.0	0.0
	基礎素材型産業	24	18	16	11	23	10	8	7	13	6	4	0	0
		100.0	75.0	66.7	45.8	95.8	41.7	33.3	29.2	54.2	25.0	16.7	0.0	0.0
	加工組立型産業	45	31	32	19	39	18	11	18	26	11	6	1	0
		100.0	68.9	71.1	42.2	86.7	40.0	24.4	40.0	57.8	24.4	13.3	2.2	0.0
従業員数別	300名以下	14	7	5	4	14	5	3	2	6	5	1	0	0
		100.0	50.0	35.7	28.6	100.0	35.7	21.4	14.3	42.9	35.7	7.1	0.0	0.0
	500名以下	21	14	13	8	19	8	7	6	7	4	0	0	0
		100.0	66.7	61.9	38.1	90.5	38.1	33.3	28.6	33.3	19.0	0.0	0.0	0.0
	1,000名以下	21	14	17	10	20	7	6	5	11	5	2	1	0
		100.0	66.7	81.0	47.6	95.2	33.3	28.6	23.8	52.4	23.8	9.5	4.8	0.0
	5,000名以下	14	9	7	5	13	5	5	6	8	6	2	0	0
		100.0	64.3	50.0	35.7	92.9	35.7	35.7	42.9	57.1	42.9	14.3	0.0	0.0
	5,000名以上	24	15	14	11	21	11	3	7	18	5	3	0	0
		100.0	62.5	58.3	45.8	87.5	45.8	12.5	29.2	75.0	20.8	12.5	0.0	0.0

6) BCP や事業継続力強化計画の中で、リスクに備えて、実施・対応している手段・対策について教えてください。

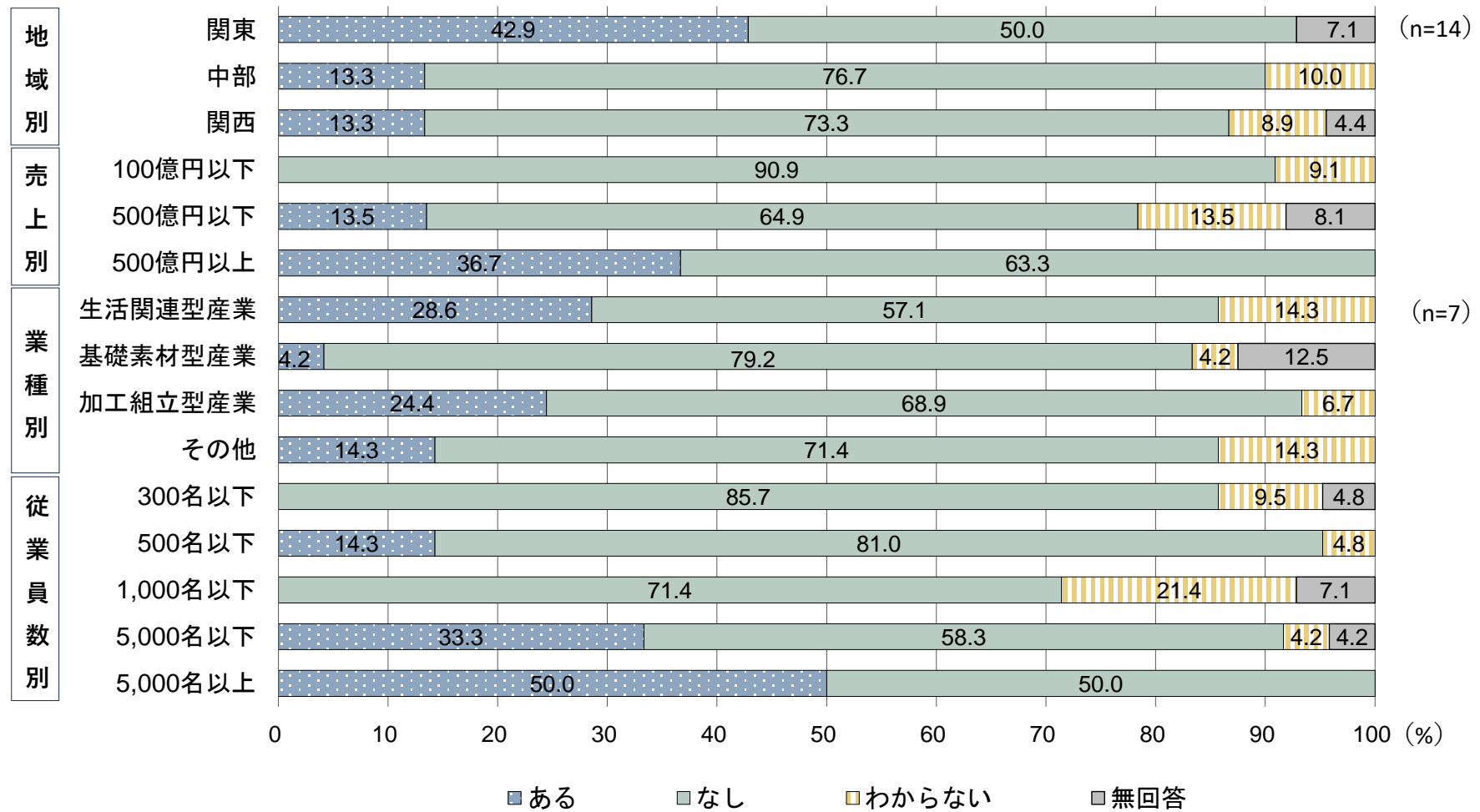
図表 III-30 BCP や事業継続力強化計画の中で、リスクに備えて、実施・対応している手段・対策について

(上段：実数、下段：%)

	合計	従業員 の避難・ 帰宅困難	従業員 の安否確認	地震・ 浸水の 安全対策 (耐倒 止)	事業 所の安全 対策(耐 命)	事業 停止時 の指揮 命令	事業 所のライフ ライン(通 信・電源 等)	事業 所の非常 用発電機 ・インベ ンタリ	調達・仕 入れ先の 複線化	生産・物 流拠点の 分散	代替生産 先・業務 委託先	情報シス テムのバ ックアップ ・複線化	テレワー クの準備 ・導入	損害保 険の加入	地域・行 政への協 力・貢献	避難者 の受け入 れ	自治体 等との災 害時連携	その他	無回 答
全体	90	76	82	71	63	53	38	38	31	55	44	44	26	13	15	0	2		
	100.0	84.4	91.1	78.9	70.0	58.9	42.2	42.2	34.4	61.1	48.9	48.9	28.9	14.4	16.7	0.0	2.2		
地域別	14	13	14	12	12	11	10	7	7	11	12	9	9	5	2	0	0		
関東	100.0	92.9	100.0	85.7	85.7	78.6	71.4	50.0	50.0	78.6	85.7	64.3	64.3	35.7	14.3	0.0	0.0		
中部	30	24	28	24	18	15	6	10	9	20	9	13	6	3	4	0	1		
	100.0	80.0	93.3	80.0	60.0	50.0	20.0	33.3	30.0	66.7	30.0	43.3	20.0	10.0	13.3	0.0	3.3		
関西	45	38	39	34	32	26	22	21	15	24	22	22	11	5	9	0	1		
	100.0	84.4	86.7	75.6	71.1	57.8	48.9	46.7	33.3	53.3	48.9	48.9	24.4	11.1	20.0	0.0	2.2		
売上別	22	17	19	14	14	6	8	10	6	10	5	9	1	0	2	0	0		
100億円以下	100.0	77.3	86.4	63.6	63.6	27.3	36.4	45.5	27.3	45.5	22.7	40.9	4.5	0.0	9.1	0.0	0.0		
500億円以下	37	28	32	27	23	22	11	12	10	21	20	15	10	5	7	0	2		
	100.0	75.7	86.5	73.0	62.2	59.5	29.7	32.4	27.0	56.8	54.1	40.5	27.0	13.5	18.9	0.0	5.4		
500億円以上	30	30	30	29	25	25	19	15	14	23	19	19	15	8	6	0	0		
	100.0	100.0	100.0	96.7	83.3	83.3	63.3	50.0	46.7	76.7	63.3	63.3	50.0	26.7	20.0	0.0	0.0		
業種別	7	6	6	5	6	2	6	6	4	5	4	6	1	1	2	0	0		
生活関連型産業	100.0	85.7	85.7	71.4	85.7	28.6	85.7	85.7	57.1	71.4	57.1	85.7	14.3	14.3	28.6	0.0	0.0		
基礎素材型産業	24	21	20	18	15	13	11	10	7	11	9	12	6	3	2	0	1		
	100.0	87.5	83.3	75.0	62.5	54.2	45.8	41.7	29.2	45.8	37.5	50.0	25.0	12.5	8.3	0.0	4.2		
加工組立型産業	45	37	43	38	34	29	20	21	19	32	23	23	18	9	8	0	0		
	100.0	82.2	95.6	84.4	75.6	64.4	44.4	46.7	42.2	71.1	51.1	51.1	40.0	20.0	17.8	0.0	0.0		
その他	14	12	13	10	8	9	1	1	1	7	8	3	1	0	3	0	1		
	100.0	85.7	92.9	71.4	57.1	64.3	7.1	7.1	7.1	50.0	57.1	21.4	7.1	0.0	21.4	0.0	7.1		
従業員数別	21	18	18	15	14	9	8	10	7	11	8	9	2	2	4	0	0		
300名以下	100.0	85.7	85.7	71.4	66.7	42.9	38.1	47.6	33.3	52.4	38.1	42.9	9.5	9.5	19.0	0.0	0.0		
500名以下	21	15	19	16	14	9	8	12	6	13	9	9	3	2	3	0	0		
	100.0	71.4	90.5	76.2	66.7	42.9	38.1	57.1	28.6	61.9	42.9	42.9	14.3	9.5	14.3	0.0	0.0		
1,000名以下	14	9	11	9	7	6	2	1	3	6	5	7	6	1	2	0	2		
	100.0	64.3	78.6	64.3	50.0	42.9	14.3	7.1	21.4	42.9	35.7	50.0	42.9	7.1	14.3	0.0	14.3		
5,000名以下	24	24	24	22	18	20	15	11	10	18	15	12	8	4	2	0	0		
	100.0	100.0	100.0	91.7	75.0	83.3	62.5	45.8	41.7	75.0	62.5	50.0	33.3	16.7	8.3	0.0	0.0		
5,000名以上	10	10	10	9	10	9	5	4	5	7	7	7	4	4	0	0	0		
	100.0	100.0	100.0	90.0	100.0	90.0	50.0	40.0	50.0	70.0	70.0	70.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0		

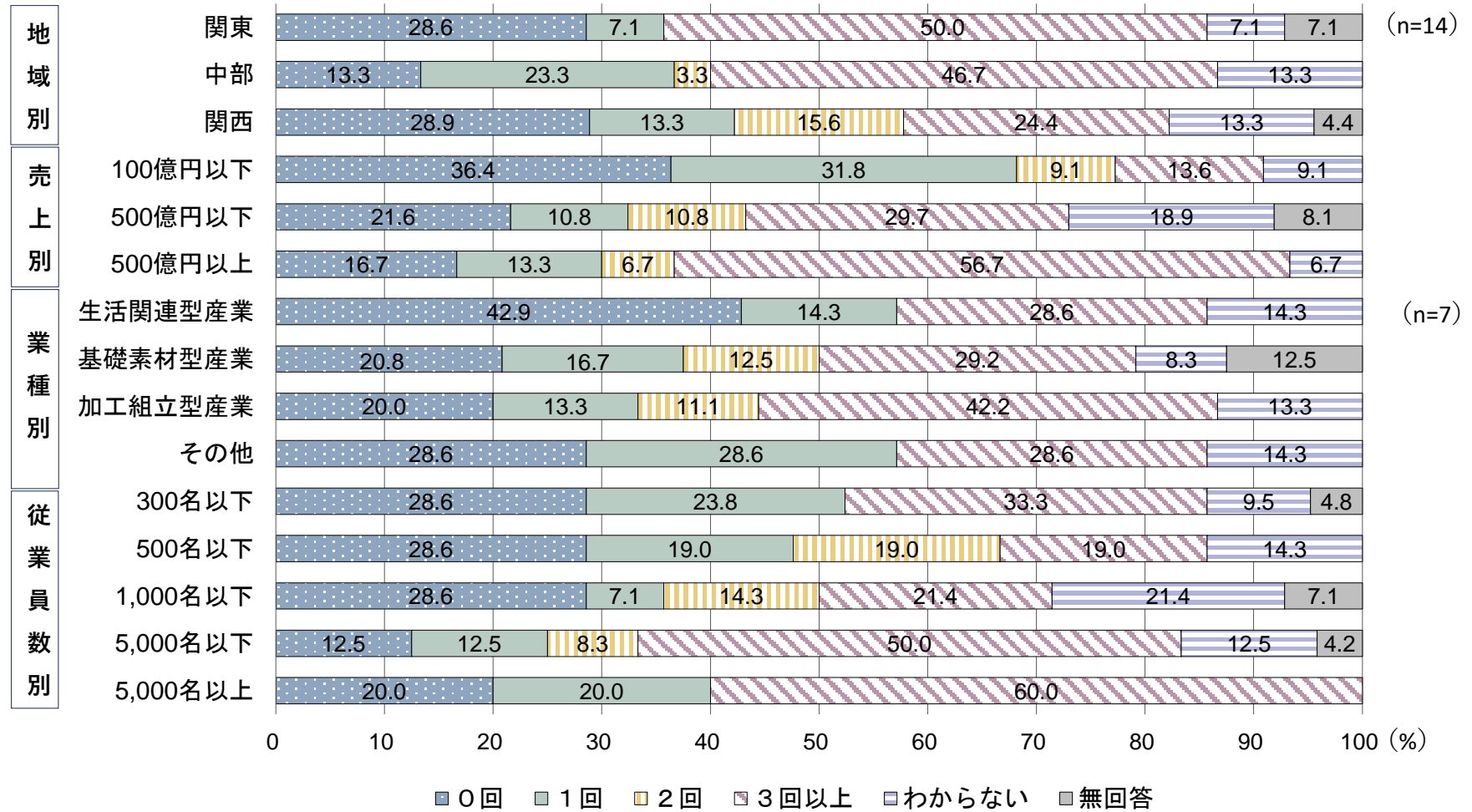
7) 発動の有無について

図表 III-31 発動の有無



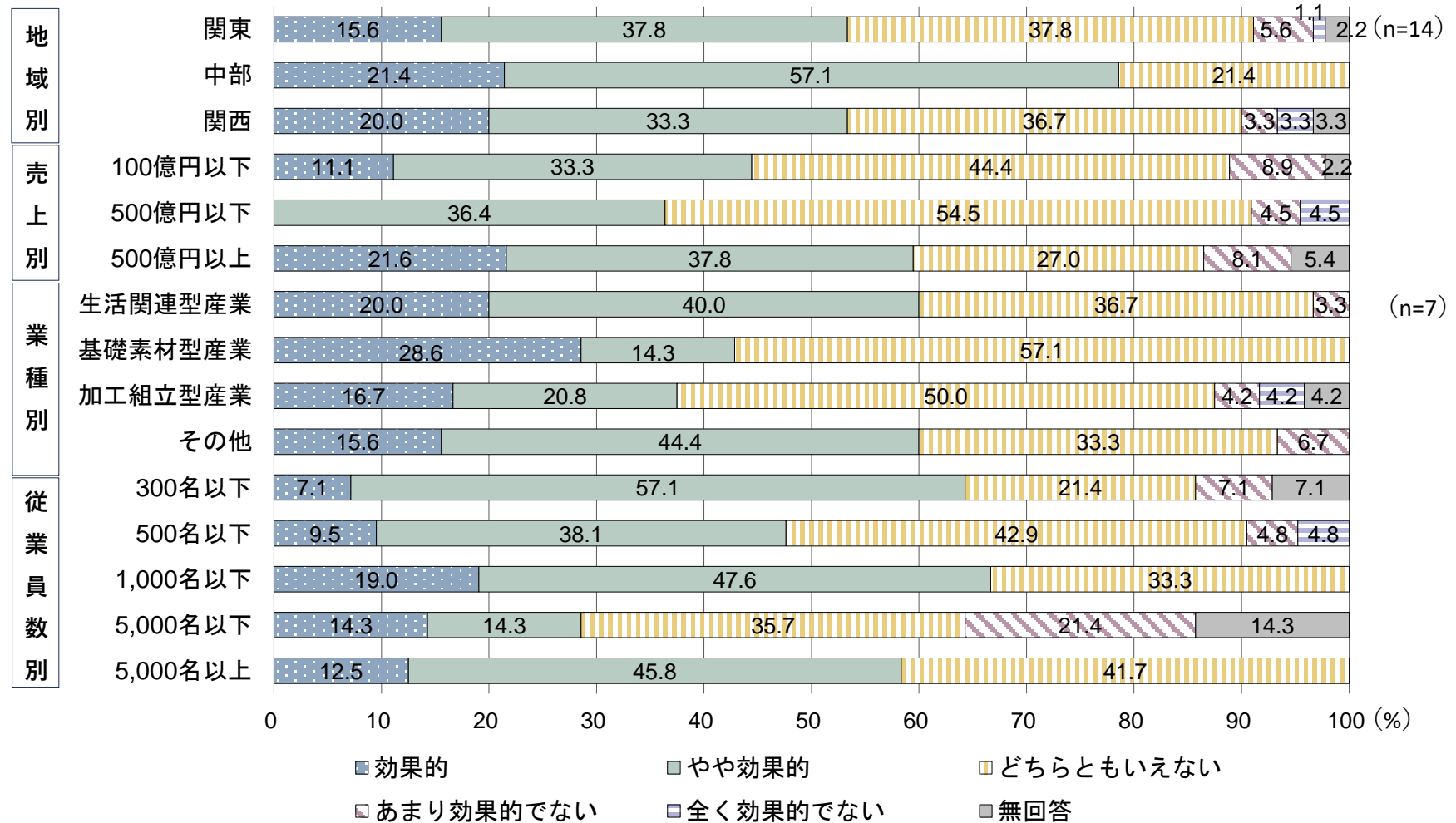
8) 策定後の更新回数について

図表 III-32 策定後の更新回数



9) BCP 等の計画策定・運用の効果について

図表 III-33 BCP 等の計画策定・運用の効果について



10) 計画策定後、実践的・効果的に機能させるために訓練、社内への周知を行っていますか。

図表Ⅲ-34 計画策定後、訓練、社内への周知を行っているか

(上段：実数、下段：%)

		合計	経営陣を含めた全社的な危機対応訓練	危機管理担当部署での危機対応訓練	各部署・事業所単位での危機対応訓練	各部署・事業所単位での避難・防火訓練	BCPについての教育・研修	BCPの改定・見直しについての幹部会議	BCP等に関するリーフ	いずれも行っていない	無回答
全体		90	30	15	25	64	26	25	9	8	1
		100.0	33.3	16.7	27.8	71.1	28.9	27.8	10.0	8.9	1.1
地域別	関東	14	6	4	7	14	7	6	3	0	0
		100.0	42.9	28.6	50.0	100.0	50.0	42.9	21.4	0.0	0.0
	中部	30	13	2	8	21	9	6	3	1	0
		100.0	43.3	6.7	26.7	70.0	30.0	20.0	10.0	3.3	0.0
	関西	45	11	9	10	28	9	12	3	7	1
		100.0	24.4	20.0	22.2	62.2	20.0	26.7	6.7	15.6	2.2
売上別	100億円以下	22	3	2	1	14	4	4	0	3	0
		100.0	13.6	9.1	4.5	63.6	18.2	18.2	0.0	13.6	0.0
	500億円以下	37	13	5	9	27	12	9	6	5	1
		100.0	35.1	13.5	24.3	73.0	32.4	24.3	16.2	13.5	2.7
	500億円以上	30	13	8	15	22	10	12	3	0	0
		100.0	43.3	26.7	50.0	73.3	33.3	40.0	10.0	0.0	0.0
業種別	生活関連型産業	7	2	1	1	7	1	1	2	0	0
		100.0	28.6	14.3	14.3	100.0	14.3	14.3	28.6	0.0	0.0
	基礎素材型産業	24	7	5	4	12	5	6	2	6	1
		100.0	29.2	20.8	16.7	50.0	20.8	25.0	8.3	25.0	4.2
	加工組立型産業	45	16	7	19	35	13	14	3	0	0
		100.0	35.6	15.6	42.2	77.8	28.9	31.1	6.7	0.0	0.0
従業員数別	その他	14	5	2	1	10	7	4	2	2	0
		100.0	35.7	14.3	7.1	71.4	50.0	28.6	14.3	14.3	0.0
	300名以下	21	7	0	1	16	4	4	1	3	0
		100.0	33.3	0.0	4.8	76.2	19.0	19.0	4.8	14.3	0.0
	500名以下	21	4	4	7	15	9	6	2	2	0
		100.0	19.0	19.0	33.3	71.4	42.9	28.6	9.5	9.5	0.0
	1,000名以下	14	4	3	2	7	2	2	1	3	1
		100.0	28.6	21.4	14.3	50.0	14.3	14.3	7.1	21.4	7.1
	5,000名以下	24	11	5	10	17	9	8	3	0	0
		100.0	45.8	20.8	41.7	70.8	37.5	33.3	12.5	0.0	0.0
	5,000名以上	10	4	3	5	9	2	5	2	0	0
		100.0	40.0	30.0	50.0	90.0	20.0	50.0	20.0	0.0	0.0

11) 訓練や社内への周知により、従業員の BCP への意識は高まっていると感じますか。

図表 III-35 従業員の BCP への意識は高まっていると感じるか

(上段：実数、下段：%)

		合計	ま 経 営 陣 の 意 識 が 高	ま 管 理 職 の 意 識 が 高	ま 担 当 部 署 の 意 識 が 高	ま 全 従 業 員 の 意 識 が 高	ま い づ れ も 意 識 は 高	そ 他	無 回 答
全体		90	40	35	38	24	12	5	1
		100.0	44.4	38.9	42.2	26.7	13.3	5.6	1.1
地域別	関東	14	9	8	9	3	2	0	0
		100.0	64.3	57.1	64.3	21.4	14.3	0.0	0.0
	中部	30	17	12	12	11	3	0	0
		100.0	56.7	40.0	40.0	36.7	10.0	0.0	0.0
	関西	45	13	15	16	10	7	5	1
		100.0	28.9	33.3	35.6	22.2	15.6	11.1	2.2
売上別	100億円以下	22	4	5	6	6	5	1	0
		100.0	18.2	22.7	27.3	27.3	22.7	4.5	0.0
	500億円以下	37	18	15	13	11	5	1	1
		100.0	48.6	40.5	35.1	29.7	13.5	2.7	2.7
	500億円以上	30	17	15	18	7	2	3	0
		100.0	56.7	50.0	60.0	23.3	6.7	10.0	0.0
業種別	生活関連型産業	7	4	4	2	3	1	0	0
		100.0	57.1	57.1	28.6	42.9	14.3	0.0	0.0
	基礎素材型産業	24	6	8	6	3	6	3	1
		100.0	25.0	33.3	25.0	12.5	25.0	12.5	4.2
	加工組立型産業	45	22	19	24	13	4	2	0
		100.0	48.9	42.2	53.3	28.9	8.9	4.4	0.0
従業員数別	300名以下	14	8	4	6	5	1	0	0
		100.0	57.1	28.6	42.9	35.7	7.1	0.0	0.0
	500名以下	21	8	9	7	6	2	0	0
		100.0	38.1	42.9	33.3	28.6	9.5	0.0	0.0
	1,000名以下	21	7	7	7	9	4	1	0
		100.0	33.3	33.3	33.3	42.9	19.0	4.8	0.0
従業員数別	1,000名以下	14	8	4	3	2	3	1	1
		100.0	57.1	28.6	21.4	14.3	21.4	7.1	7.1
	5,000名以下	24	12	10	17	4	2	1	0
		100.0	50.0	41.7	70.8	16.7	8.3	4.2	0.0
	5,000名以上	10	5	5	4	3	1	2	0
		100.0	50.0	50.0	40.0	30.0	10.0	20.0	0.0

12) BCP や事業継続力強化計画を策定したことにより、災害時以外の平常時に役立っていることはありますか。

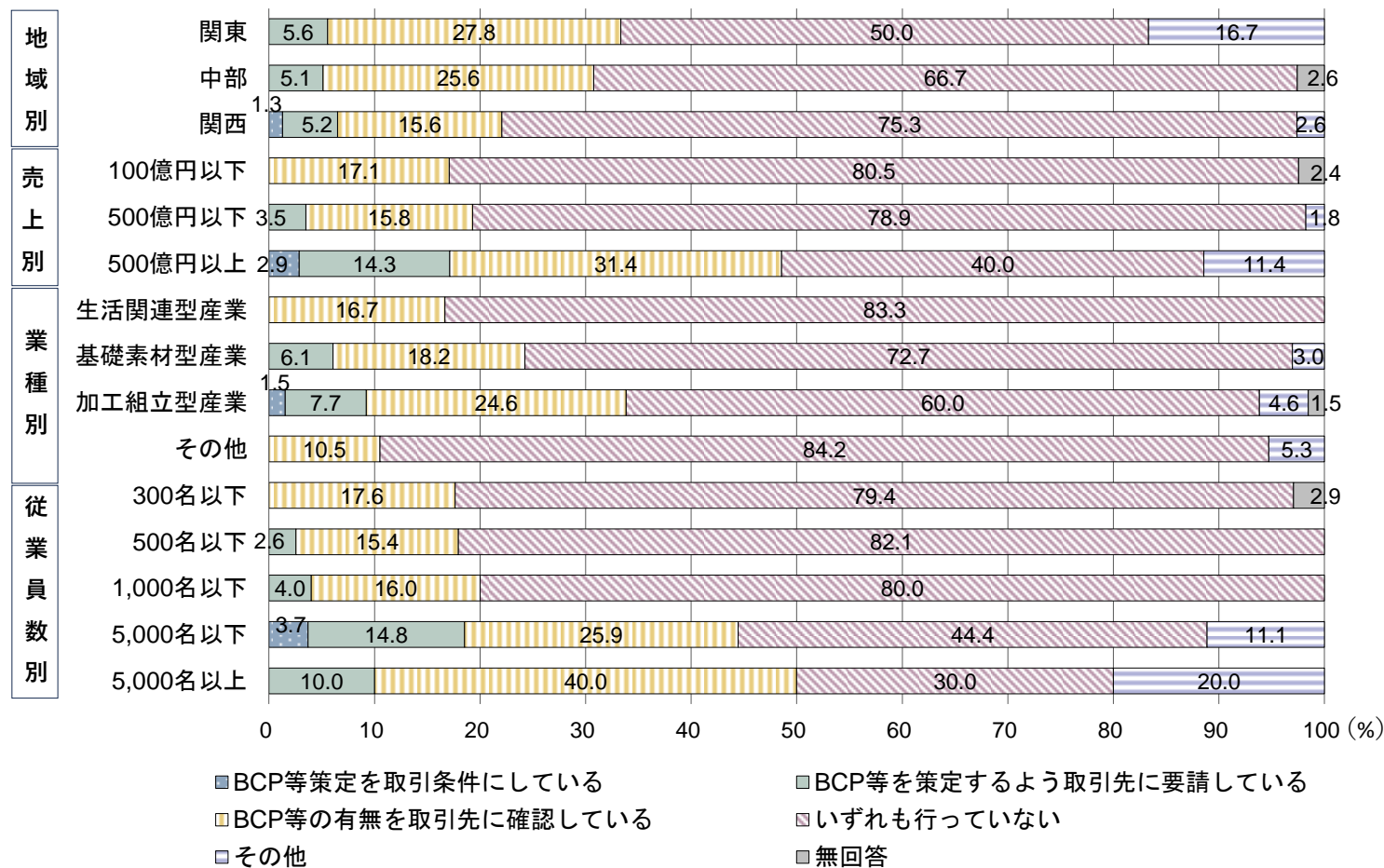
図表 III-36 災害時以外の平常時に役立っていることはあるか

(上段：実数、下段：%)

		合 計	従 業 員 が 安 心 し て 働 け る	従 業 員 の リ ス ク に 対 す る	重 要 な 業 務 に つ い て 効 率 化 に 理 が な い	顧 客 や 社 会 的 取 引 先 の 信 用 力 、 株 主 か ら	公 的 援 助 を 利 用 し た 支 援	税 制 優 遇 や 金 利 優 遇 な ど	事 業 承 継 に つ い て 考 え る	災 害 時 以 外 に は 役 立 っ て い な い	そ の 他	無 回 答
全体		90	11	45	11	30	8	28	8	3	2	
		100.0	12.2	50.0	12.2	33.3	8.9	31.1	8.9	3.3	2.2	
地域別	関東	14	4	7	5	6	2	2	0	0	1	
		100.0	28.6	50.0	35.7	42.9	14.3	14.3	0.0	0.0	7.1	
	中部	30	1	20	3	7	1	9	4	1	0	
		100.0	3.3	66.7	10.0	23.3	3.3	30.0	13.3	3.3	0.0	
	関西	45	6	18	3	17	5	17	3	2	1	
		100.0	13.3	40.0	6.7	37.8	11.1	37.8	6.7	4.4	2.2	
売上別	100億円以下	22	3	4	1	6	3	9	4	0	0	
		100.0	13.6	18.2	4.5	27.3	13.6	40.9	18.2	0.0	0.0	
	500億円以下	37	4	23	3	11	3	9	3	2	2	
		100.0	10.8	62.2	8.1	29.7	8.1	24.3	8.1	5.4	5.4	
	500億円以上	30	4	18	7	12	2	9	1	1	0	
		100.0	13.3	60.0	23.3	40.0	6.7	30.0	3.3	3.3	0.0	
業種別	生活関連型産業	7	1	2	2	2	1	3	1	0	0	
		100.0	14.3	28.6	28.6	28.6	14.3	42.9	14.3	0.0	0.0	
	基礎素材型産業	24	4	7	1	9	1	8	2	2	2	
		100.0	16.7	29.2	4.2	37.5	4.2	33.3	8.3	8.3	8.3	
	加工組立型産業	45	6	26	7	19	5	16	2	1	0	
		100.0	13.3	57.8	15.6	42.2	11.1	35.6	4.4	2.2	0.0	
その他	14	0	10	1	0	1	1	3	0	0		
	100.0	0.0	71.4	7.1	0.0	7.1	7.1	21.4	0.0	0.0		
従業員数別	300名以下	21	2	7	1	5	2	7	4	0	0	
		100.0	9.5	33.3	4.8	23.8	9.5	33.3	19.0	0.0	0.0	
	500名以下	21	4	10	3	10	3	9	1	0	0	
		100.0	19.0	47.6	14.3	47.6	14.3	42.9	4.8	0.0	0.0	
	1,000名以下	14	1	6	0	3	1	2	2	2	1	
		100.0	7.1	42.9	0.0	21.4	7.1	14.3	14.3	14.3	7.1	
	5,000名以下	24	1	16	4	7	1	6	1	1	1	
		100.0	4.2	66.7	16.7	29.2	4.2	25.0	4.2	4.2	4.2	
5,000名以上	10	3	6	3	5	1	4	0	0	0		
	100.0	30.0	60.0	30.0	50.0	10.0	40.0	0.0	0.0	0.0		

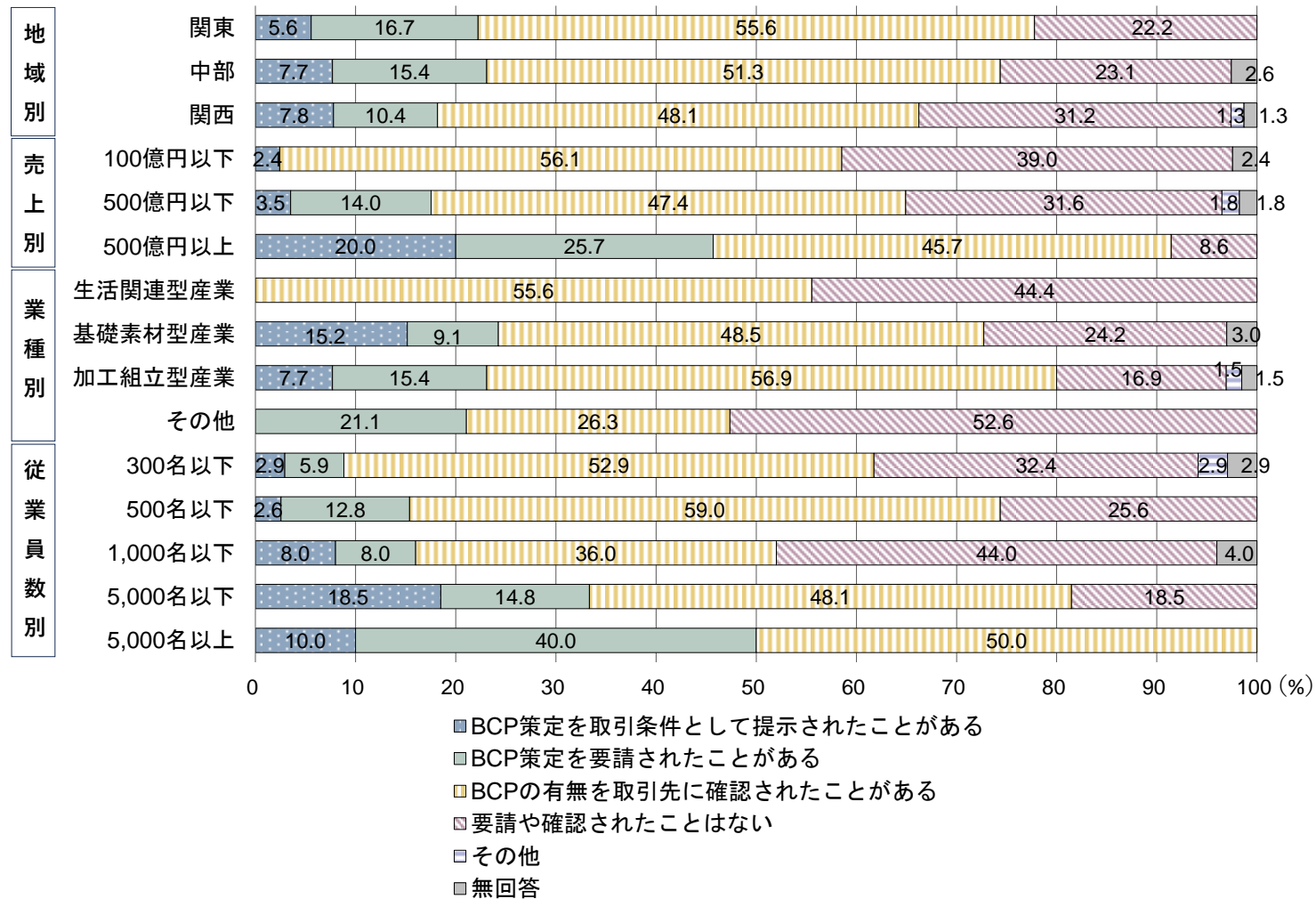
13) 発注にあたり、主要な取引先に対して、BCP等の策定について要請・確認をしたことがありますか。

図表Ⅲ-37 発注にあたり、BCP等の策定について要請・確認をしたことがあるか



14) 受注にあたり、発注元から、BCP等の策定について要請・確認をされたことがありますか。

図表Ⅲ-38 受注にあたり、BCP等の策定について要請・確認をされたことがあるか



15) BCP や事業継続力強化計画の策定や対策を進めるにあたり、課題と感じた（感じる）ことは何ですか。

図表 III-39 課題と感じた(感じる)ことは何か

(上段：実数、下段：%)

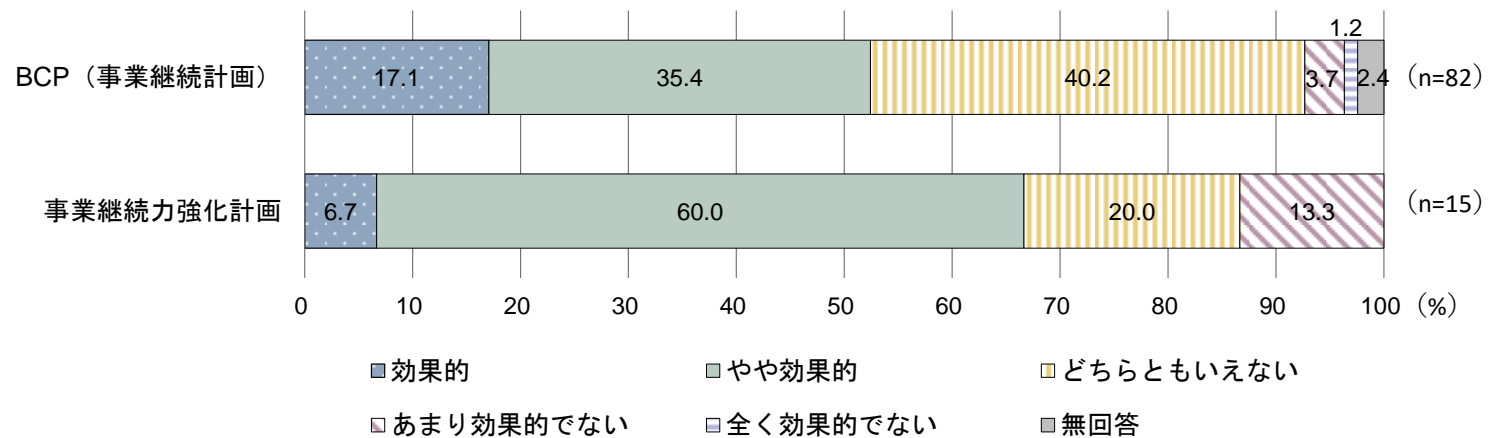
		合計	策定・対策が必要なノウハウがない	策定・対策に係る費用・時間・人員に余裕がない	教育訓練の方法が分からない	ライフライン復旧に対する見通しがない	行政からの情報や規制、それらの動きが分からない	具体的なリスクの想定が難しい	B C Pに対する経営層の意識が低い	危機管理部署以外の部署の意識が低い	本社・事業所、グループ会社、社内の部署間の連携が難しい	社外の協力先・取引先との調整・連携が難しい	建設会社や設備会社との調整・連携が難しい	災害後に従業員が通勤できない	バックアップシステムの構築が難しい	外部からの支援の不足	業界でのガイドラインの策定	策定する予定がない	特に課題はない	その他	無回答
全体		135	52	72	22	57	22	52	15	39	24	31	11	21	16	3	8	2	3	8	0
地域別	関東	100.0	38.5	53.3	16.3	42.2	16.3	38.5	11.1	28.9	17.8	23.0	8.1	15.6	11.9	2.2	5.9	1.5	2.2	5.9	0.0
		18	5	10	4	6	1	7	1	6	8	7	0	5	2	0	2	0	1	1	0
	中部	100.0	27.8	55.6	22.2	33.3	5.6	38.9	5.6	33.3	44.4	38.9	0.0	27.8	11.1	0.0	11.1	0.0	5.6	5.6	0.0
		39	15	15	6	18	7	13	3	15	7	12	4	6	3	2	2	0	1	2	0
	関西	100.0	38.5	38.5	15.4	46.2	17.9	33.3	7.7	38.5	17.9	30.8	10.3	15.4	7.7	5.1	5.1	0.0	2.6	5.1	0.0
		77	31	46	12	33	14	31	11	18	9	12	7	9	11	1	4	2	1	5	0
売上別	100億円以下	100.0	40.3	59.7	15.6	42.9	18.2	40.3	14.3	23.4	11.7	15.6	9.1	11.7	14.3	1.3	5.2	2.6	1.3	6.5	0.0
		41	16	22	7	15	7	21	4	11	9	7	2	7	6	0	1	1	1	1	0
	500億円以下	100.0	39.0	53.7	17.1	36.6	17.1	51.4	9.8	26.8	22.0	17.1	4.9	17.1	14.6	0.0	2.4	2.4	2.4	2.4	0.0
		57	20	28	10	28	10	12	6	16	4	12	7	11	7	2	6	1	1	5	0
	500億円以上	100.0	35.1	49.1	17.5	49.1	17.5	21.1	10.5	28.1	7.0	21.1	12.3	19.3	12.3	3.5	10.5	1.8	1.8	8.8	0.0
		35	15	20	5	14	5	18	5	12	10	11	2	3	3	1	1	0	1	2	0
業種別	生活関連型産業	100.0	50.0	61.1	22.2	55.6	22.2	50.0	16.7	16.7	11.1	27.8	16.7	33.3	22.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		33	7	15	1	19	8	11	4	9	5	7	5	6	6	1	2	1	1	1	0
	基礎素材型産業	100.0	21.2	45.5	3.0	57.6	24.2	33.3	12.1	27.3	15.2	21.2	15.2	18.2	18.2	3.0	6.1	3.0	3.0	3.0	0.0
		65	23	37	12	21	10	26	5	21	15	16	2	6	3	2	5	1	1	3	0
	加工組立型産業	100.0	35.4	56.9	18.5	32.3	15.4	40.0	7.7	32.3	23.1	24.6	3.1	9.2	4.6	3.1	7.7	1.5	1.5	4.6	0.0
		19	13	9	5	7	0	6	3	6	2	3	1	3	3	0	1	0	1	4	0
従業員数別	300名以下	100.0	68.4	47.4	26.3	36.8	0.0	31.6	15.8	31.6	10.5	15.8	5.3	15.8	15.8	0.0	5.3	0.0	5.3	21.1	0.0
		34	13	16	4	15	5	14	4	9	5	6	3	6	4	1	0	2	1	0	0
	500名以下	100.0	38.2	47.1	11.8	44.1	14.7	41.2	11.8	26.5	14.7	17.6	8.8	17.6	11.8	2.9	0.0	5.9	2.9	0.0	0.0
		39	15	23	6	18	9	14	3	12	7	11	3	7	6	1	4	0	0	1	0
	1,000名以下	100.0	38.5	59.0	15.4	46.2	23.1	35.9	7.7	30.8	17.9	28.2	7.7	17.9	15.4	2.6	10.3	0.0	0.0	2.6	0.0
		25	11	14	6	11	4	6	3	7	3	4	2	4	4	0	2	0	1	3	0
従業員数別	5,000名以下	100.0	44.0	56.0	24.0	44.0	16.0	24.0	12.0	28.0	12.0	16.0	8.0	16.0	16.0	0.0	8.0	0.0	4.0	12.0	0.0
		27	10	15	5	7	1	12	4	10	6	7	3	3	2	1	1	0	0	3	0
	5,000名以上	100.0	37.0	55.6	18.5	25.9	3.7	44.4	14.8	37.0	22.2	25.9	11.1	11.1	7.4	3.7	3.7	0.0	0.0	11.1	0.0
		10	3	4	1	6	3	6	1	1	3	3	0	1	0	0	1	0	1	1	0
	5,000名以上	100.0	30.0	40.0	10.0	60.0	30.0	60.0	10.0	10.0	10.0	30.0	0.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0	10.0	0.0

(2) BCP(事業継続計画)又は事業継続力強化計画を策定済の企業

1) BCP 等の計画策定・運用の効果について

「効果的」「やや効果的」と回答した割合は、「BCP（事業継続計画）」を策定した企業で 52.5%、「事業継続力強化計画」で 66.7%であった。

図表 III-40 BCP 等の計画策定・運用の効果について

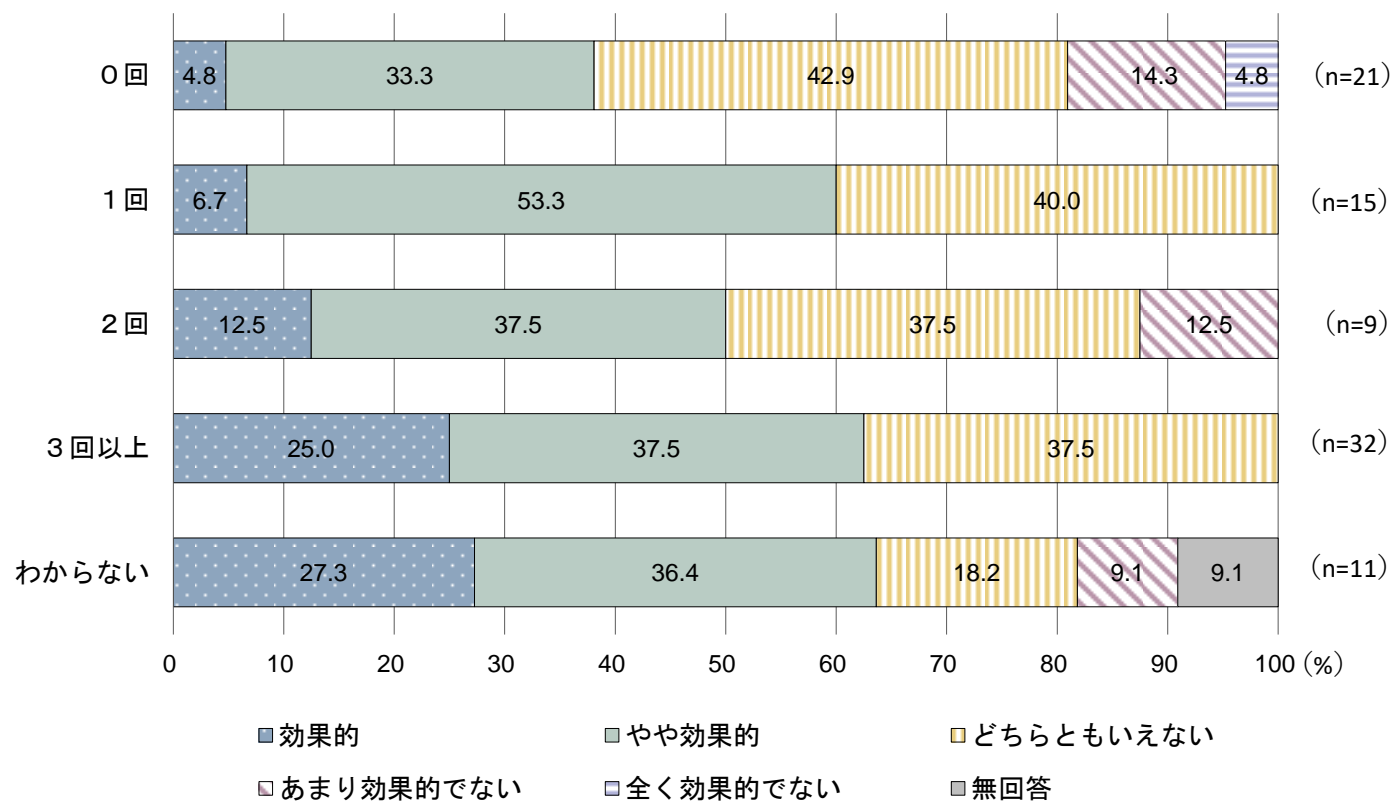


(3) BCP 等の計画策定・運用の効果別

1) 策定後の更新回数について

BCP 等の計画策定・運用が「効果的」と回答した割合は、更新回数が「0 回」で 4.8%、「1 回」で 6.7%、「2 回」で 12.5%、「3 回以上」で 25.0%となっており、更新回数が多いほど、効果的であると回答した割合は高くなっている。

図表 III-41 策定後の更新回数



2) 計画策定後、実践的・効果的に機能させるために訓練、社内への周知を行っていますか。

BCP等の計画策定・運用が「効果的/やや効果的」と回答した企業は、「BCPに関するリーフレット等の配布」を行っている企業で88.9%、「BCPについての教育研修」を行っている企業で80.8%、「危機管理担当部署での危機対応訓練」を行っている企業で80.0%となっている。

また、「いずれも行っていない」と回答した企業では、「効果的/やや効果的」は0.0%、「どちらともいえない」が62.5%、「あまり効果的でない/全く効果的でない」は37.5%となっている。

図表Ⅲ-42 計画策定後、訓練、社内への周知を行っているか

		(上段：実数、下段：%)				
		合計	効果的 ／ やや効果的	どちらとも いえない	／あまり 効果的で ない	無回答
全体		90	48	34	6	2
		100.0	53.3	37.8	6.7	2.2
計画策定後、実践的・効果的に訓練、社内への周知を能	経営陣を含めた全社的な危機対応訓練	30	21	7	2	0
		100.0	70.0	23.3	6.7	0.0
	危機管理担当部署での危機対応訓練	15	12	2	1	0
		100.0	80.0	13.3	6.7	0.0
	各部署・事業所単位での危機対応訓練	25	18	5	2	0
		100.0	72.0	20.0	8.0	0.0
	各部署・事業所単位での避難・防火訓練	64	40	21	2	1
		100.0	62.5	32.8	3.1	1.6
	BCPについての教育研修	26	21	4	1	0
		100.0	80.8	15.4	3.8	0.0
	BCPの改定・見直しについての幹部会議	25	17	8	0	0
		100.0	68.0	32.0	0.0	0.0
	BCPに関するリーフレット等の配布	9	8	1	0	0
		100.0	88.9	11.1	0.0	0.0
	いずれも行っていない	8	0	5	3	0
		100.0	0.0	62.5	37.5	0.0

(4) 調査結果のポイント

1) BCP 等の策定状況

BCP 等の策定状況については、24 ページの図表Ⅲ-9 の通り、「BCP（事業継続計画）を策定済」の企業が 60.7%、「事業継続力強化計画を策定済」の企業は、単独型・連携型を合わせて 12.6%となっており、「いずれも未策定だが、今後、いずれかを策定する予定」、「策定する予定はない」を合わせると 31.8%となっている。

地域別にみると、44 ページの図表Ⅲ-26 にある通り、「BCP を策定済み」と回答した割合が関東地域で 72.2%、中部地域で 71.8%となっているのに対し、関西地域では 51.9%にとどまっている。また、従業員数別では、5,000 名以上の企業で 100.0%、1,000 名より多く 5,000 名以下の企業では 85.2%の企業が「BCP を策定済み」と回答しているのに対し、300 名以下の企業では 50.0%、500 名以下の企業では 48.7%にとどまっている。

南海トラフ地震のリスクも高い関西地域の製造業が、BCP の策定率について関東地域・中部地域に遅れを取っていることが分かる。また、従業員規模では、中堅企業の BCP 策定率が大企業に比して低いことを示した内閣府の実態調査（図表Ⅱ-4）を裏付ける結果となった。

2) 企業の想定するリスク

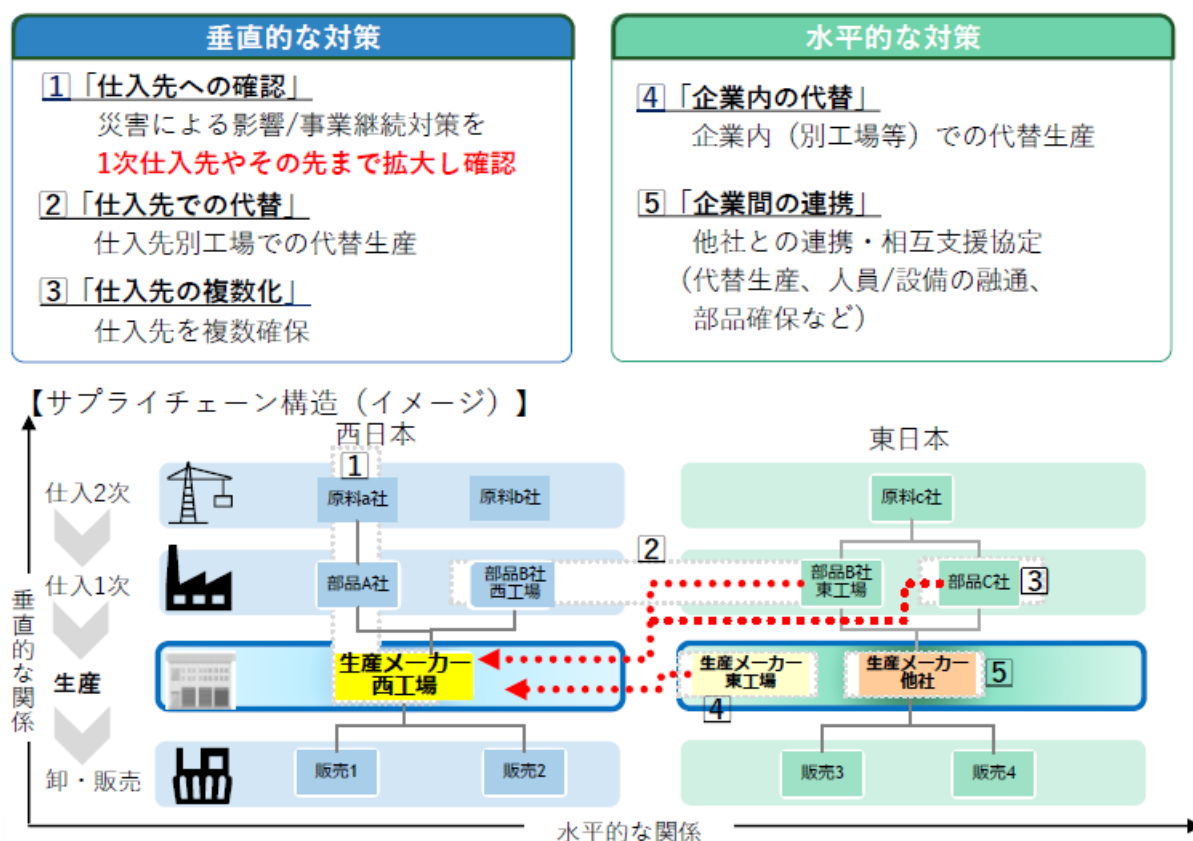
備えが必要と感じているリスクについては、23 ページの図表Ⅲ-8 の通り、「地震・津波」が 96.3%、「風水害・高潮」が 60.0%など、自然災害を回答する企業が多い結果となった。また、「感染症」と回答した企業も 69.6%と高い割合となっており、新型コロナウイルスの蔓延の影響があったことがうかがえる。

「情報セキュリティ上のリスク」を回答した割合は 75.9%と「地震・津波」に次いで 2 番目に高くなっている反面、25 ページの図表Ⅲ-10 に示した通り、BCP 等の策定にあたり「情報セキュリティ上のリスク」を想定している割合は 34.4%にとどまっている。備えが必要と感じている割合と実際に BCP 等を策定している割合にギャップがあり、策定に苦慮している可能性がうかがえる。情報セキュリティのリスクに対しては、独立行政法人情報処理推進機構が「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」を策定するなどの取り組みが行われているものの、認知度の低さや地震・津波といったリスクとの対応の違いから、企業が BCP 策定に心理的ハードルを感じている可能性がある。

3) サプライチェーン全体の連携

事業継続力の向上にあたっては、サプライチェーン全体での対策が有用であるとされる。一般的に、仕入先の代替や複数化といった「垂直的な対策」と、企業内での代替や企業間の連携といった「水平的な対策」が平時から求められる。（図表Ⅲ-43）

図表Ⅲ-43 BCP等の計画策定・運用の効果について



(出典) 内閣府「企業の防災対策・事業継続強化に向けて」

しかしながら、29 ページの図表Ⅲ-14 の通り、リスクに備えて実施・対応している手段・対策としては、「調達・仕入れ先の複数化・分散」と回答した企業は 42.2%、「生産・物流拠点の分散」は 42.2%、「代替生産先・業務委託先の確保」は 34.4%にとどまっている。

また、36 ページの図表Ⅲ-21 の通り、発注にあたって取引先に BCP の策定を確認や要請、取引条件にするといった対応を「いずれも行っていない」という企業が 69.6%にのぼっており、サプライチェーン全体を意識した事前の対策に課題がうかがえる。

4) BCP 等策定後の有効性向上

31 ページの図表Ⅲ-17 の通り、BCP 等の計画策定・運用の効果について、「効果的」・「やや効果的」と回答した企業は 53.4%となっている。この理由として、「毎年の訓練との紐づけによってブラッシュアップ」しているなど、訓練による BCP 等の実効性の向上に関する回答が複数見られた。対して、効果が「どちらともいえない」や「あまり効果でない」「全く効果的でない」理由として、「策定後の点検や見直しができていない」や「事務的に作成したもので、実際の有事の際に実働できるか不明」といった回答が見られた。

60 ページの図表Ⅲ-42 の通り、計画策定後、「危機管理担当部署での危機対応訓練」や「BCP についての教育研修」、「BCP に関するリーフレット等の配布」を行っている企業では、策定した BCP 等が「効果的」「やや効果的」と感じている割合が 80%を超えているのに対し、

「いずれも行っていない」企業では「効果的」「やや効果的」と感じている割合は 0.0%となっている。

単に BCP 等を策定することにとどまらず、その有効性を高めるためには、実践的な訓練や研修等を行う必要があることが示唆されている。

5) BCP 等策定に向けたハードル

BCP や事業継続力強化計画の策定や対策を進めるにあたり、課題と感じた（感じる）ことは何ですか。（当てはまるもの 5 つ選択可）38 ページの図表Ⅲ-23 の通り、BCP 等の策定にあたって課題として最も多く挙げられたのは、「策定・対策に係る費用・時間・人員に余裕がない（53.3%）」ことであった。次いで、「ライフライン復旧に対する見通しが分からない（42.2%）」、「策定・対策に必要なノウハウがない（38.5%）」、「具体的なリスクの想定が難しい（38.5%）」などとなっている。

また、41 ページの通り、BCP 等策定にあたって求める支援としては、「策定のハードルを下げるため、ひな形がほしい」や「業界単位でのガイドラインがあると良い」、「企業のみならず、行政と連携した対策の検討が必要」、「行政による後押しや啓発活動を拡大してほしい」などといった回答が見られた。

ひな形や行政の後押しについては「2. 事業継続能力向上に向けた国の施策（13 ページ）」で示した通り、既に一定の取り組みが行われてはいるものの、これらの拡充や認知度向上が求められる。

また、業界単位でのガイドラインについては、日本自動車部品工業会など、一部で既に取り組みを行っている業界団体もあるが、業界内でも事業内容が様々であるなど、統一したガイドラインの策定には課題も多いと推測される。

また、「能登半島地震などが発生して BCP が有効に機能したかの検証が必要」との回答もあり、BCP 等の有効性を広く示すことも一定の策定を促す効果があると推測される。

IV. ヒアリング調査・事例調査結果

1. ヒアリング調査の概要

(1) 調査目的

アンケート調査では、企業の BCP 等策定へのハードルや、サプライチェーン全体での取組の重要性、BCP 等策定後の有効性向上に向けた課題等の一端が明らかになった。

ヒアリング調査では、アンケート調査で明らかになった論点について、実際に企業の BCP 等策定を支援している非営利団体や、業界団体等との意見交換を通じて、さらなる実態解明を行った。

(2) 調査項目

ヒアリングの質問項目は、以下の通りである。当該団体の取組概要についてヒアリングを行うとともに、アンケート調査の結果を踏まえて、事業継続能力の実態や課題、向上に向けた取組についてヒアリングを行った。

図表 IV-1 ヒアリング質問項目

- ・ ヒアリング対象機関の取組概要について
- ・ BCP 等策定にあたって企業が抱える課題について
- ・ BCP 等策定率の向上に向けた望ましい取組について
- ・ BCP 等策定にあたって念頭に置くべき事柄について

(3) 調査対象先と活動の概要

ヒアリング対象とした企業・機関および活動の概要は以下のとおり。

図表 IV-2 各機関の取組事例

組織・団体名 (所在地)	取組概要
一般社団法人 日本自動車部品工業会 (東京都)	<ul style="list-style-type: none"> 自動車部品産業の業界団体である自動車部品工業会（JAPIA）では、東日本大震災を機に BCP ガイドラインを策定し、都度更新を行っている。 「BCP ガイドライン」のほか、サプライチェーンを意識した BCP 策定を促すための「仕入先と一体となった BCP 活動のガイドライン」や BCP の機能検証や有事における BCP の実効性向上を目的とした「BCP 訓練事例集」などを作成し、会員企業のみならず広く一般に公開している。
特定非営利活動法人 事業継続推進機構 (東京都)	<ul style="list-style-type: none"> BCP 及び事業継続マネジメント（BCM）の普及啓発、専門人材の育成等を目的に活動している事業継続推進機構（BCAO）では、企業・組織の BC 担当者、BC の策定・改善の支援者、研究者など約 2 千名が会員となっている。 事業継続普及啓発セミナーの開催及び講師派遣のほか、事業継続専門家育成カリキュラム・教材の開発及び事業継続専門家育成講座の開催、事業継続に関する標準テキスト等の発行等を行っている。
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 近畿本部（大阪市）	<ul style="list-style-type: none"> 国の中小企業政策の中核的な実施機関として地域の自治体や中小企業支援機関と連携しながら中小企業・小規模の事業者の成長をサポートしている中小企業基盤整備機構（中小機構）では、支援の一環としてリスクや災害に対応する中小企業・小規模事業者への支援を行っている。 事業継続力強化支援事業では、自然災害や感染症、サイバー攻撃への事前対策や「事業継続力強化計画」について、セミナーやポータルサイトにて制度の概要や先行事例を紹介、その他、専門家を派遣しての計画策定支援を行っている。 計画策定の支援は無料で、単独型・連携型のいずれの事業継続力強化計画であっても、専門家のアドバイスを受けることができる。

2. ヒアリング調査結果のポイント

ヒアリング調査の結果の中から、コメントや意見を抽出・整理した。ただし、ヒアリング先の業界団体、非営利法人、独立行政法人は、それぞれの活動目的が異なり、BCP に対する考え方も異なることに留意する必要がある。様々な視点からのコメントや意見をふまえて、提言にいかしていく。

(1) BCP 等策定にあたって企業が抱える課題について

【経営者の意識について】

- 経営者の意思がなければ有効な計画を策定するのは難しい。担当者にやる気があったとしても、経営者を巻き込むことができなければ上手くいかないことが多い。
- 代替拠点を見つけるにも、経営者同士の信頼関係がなければ対策は進みづらい。

【サプライチェーンを巻き込んだ連携について】

- サプライチェーン全体を巻き込んだ BCP 等を策定できることが望ましいが、企業間の調整となるためハードルも高い。連携型の事業継続力強化計画では、グループ企業内の連携や、組合と構成企業との連携のケースが多いのではないかな。

(2) BCP 等策定率の向上に向けた望ましい取組について

【平時の有用性について】

- 有事のみならず、平常時にもメリットがあると感じることができれば、策定は進むのではないかな。
- 特に中小企業では、長期的な経営課題には目が行きづらい。人材確保や育成、日頃の取引など、目先の課題と組み合わせて策定を促すことで、企業の関心度は高まるのではないかな。
- 福祉事業者は BCP の策定が義務となっている。ただ策定を求めるだけでは効果は薄いかもしれないが、補助金がカットされるという「ペナルティ」も存在しているため、事業者は策定せざるを得ない。策定率を向上させるためには、こうした「インセンティブ」と「ペナルティ」が一定程度必要ではないかな。

【サプライチェーンを巻き込んだ連携について】

- 取引先から BCP 等の策定の有無を聞かれたことをきっかけに策定を進める企業も多い。サプライチェーンの上位企業から求めることは策定率向上の観点では効果があるのではないかな。
- BCP 等の策定が企業の競争力になるという認識を広げるべきである。策定することで受注につながり、利益になるという発想を持ってもらうことの効果はあるのではないかな。
- 事業継続力の文脈では、「供給責任」という言葉が頻繁に使われる。しかしながら、供給責任と同時に発注責任もあることは理解しておく必要があるのではないかな。発注先の状況も想像しながら、発注責任と供給責任の両輪でサプライチェーンを守っていくことが重要ではないかな。

【策定への支援について】

- 様式を示してほしいとの声は聞かれるが、様々な様式が既に存在している。しかしながら、業界・業種によって必要な対策は様々であり、汎用的な様式では有効性を高めることは難しい。業界ごと、業種ごとに様式を作成したり、実際に状況をヒアリングしながら作成したりするなど、丁寧な支援が必要ではないか。
- 長い歴史を持った企業では、BCP 等を策定はしていなくても、緊急時のノウハウを有していることも多い。複雑に捉えすぎず、既にある知見の文章化を促すことも十分な啓発活動ではないか。

(3) BCP 等策定にあたって念頭に置くべき事柄について

【基本的な理念について】

- BCP 等策定にあたって根幹に置くべきは人命の確保であり、企業の経営の維持ではない。この基本的な理念については共有しておくべきである。

【想定すべきリスク等について】

- 発災後、代替の仕入先などを確保するのは、同業他社との時間の勝負になる。計画策定の段階で、災害の大きさや場所等に応じて、いかに多くの選択肢を用意しておくことができるかが重要ではないか。
- 計画策定にあたっては、発災時の権限移譲についても検討しておく必要がある。どのような状況になったとしても、スムーズに社内の体制を構築できるようにしておくことが重要ではないか。
- 東海道新幹線は、南海トラフ地震について「臨時情報（巨大地震注意）」が発表された場合は、三島―三河安城間の 230km/h への減速運転、「臨時情報（巨大地震警戒）」では、名古屋―三島間で運転を見合わせる方針となっている。必然的に企業への影響も出るため、「臨時情報（巨大地震注意）」の段階と「臨時情報（巨大地震警戒）」の段階での対応をそれぞれ検討しておく必要があるのではないか。
- 災害時への備えとして、必ずしもコストをかけて設備や備品を整備するだけでなく、公共施設や商業施設のフリーWi-Fi の状況など、周辺の資源についても把握しておくことが重要ではないか。
- 発災後の代替仕入先を検討するにあたっては、全ての製品ではなく、真に必要な資材に絞り、その流通経路や対応方法を確認するなど、必要な対応に濃淡をつけて想定しておく必要があるのではないか。

【平時の運用について】

- BCP 等の運用が属人的であると、人事異動などを経て陳腐化してしまう。組織として BCP 等の運用を定着させていくことが重要ではないか。

3. 事例調査の概要

(1) 調査目的

企業の BCP 等策定による効果や事例について、多くの文献によって事例が紹介されており、中小企業等において事業継続力を向上させる際に参照できる点があるため、その一部を紹介する。

(2) 調査対象

参照・引用した資料は以下のとおりである

図表 IV-3 資料名・主なポイント

資料名	選定理由
企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査 報告書（2017 年 3 月、内閣府防災担当）	2016 年 4 月の熊本地震による影響をアンケート調査やヒアリング調査（9 社）で明らかにしたもの。ここでは熊本市内立地する半導体関連の大企業・中小企業のヒアリング結果のうち、教訓と今後の取り組みの部分を抜粋して紹介する。
大切なビジネスを守る BCP 事例集（2024 年 11 月、九州経済産業局）	中小企業における BCP や事業継続強化計画への取り組みを促進させるために、九州地域の中小企業の事例を業種やテーマによって紹介。
令和 5 年度 中小企業「強靱化」シンポジウム（2023 年 7 月 20 日、中小企業基盤整備機構）	1995 年 1 月の阪神・淡路大震災の当日発災直後から直後の震災復旧への取り組みについて、神戸製鋼所担当者によって紹介する映像などが視聴できる。

(3) 事例紹介

① 熊本地震を経験した企業の教訓と今後の取り組みについて

<p>企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査 報告書</p> <p>平成 29 年 3 月 内閣府 防災担当</p>	<p>【調査目的】</p> <p>震災からの復旧・復興のためには、被災者の早期の生活再建を図るとともに、企業活動が早期に正常化する必要がある。そのためには、被害の最小化、被害を受けていた場合の早期の復旧や代替措置の実施などを図る事業継続のための取組が重要となる。本調査は、今後の施策の検討等に資するため、平成 28 年熊本地震における企業の事業継続の取組を明らかにし、知見と教訓を得ることを目的とする。</p>
---	---

企業名	企業としての教訓と今後の取り組み
富士フイルム九州株式会社（液晶ディスプレイ材料製造、熊本県菊池郡菊陽町）	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員に人的被害がなかったことなどが大きかった。復旧するためには人命が一番大事だった。 ・今後は、被災した社員への支援の仕方、建物診断をもっと効率的に早く行うこと、電源の確保などが大きな課題。 ・安全を確保して建物内に入るためには、中に入らなくてもどのような状況か分かるようにしなければならない。検知器が建物内にあったため、作動しても中に入って確認できなかった。このため、アラームを外でも把握できるように改造した。 ・建物の中に入る前に、どのくらいの地震なのかを知ることが重要。感震器をつけ無線でウェブにデータを上げれば、震度、加速度はリモートで把握できる。建物に入らなくとも、入室可否の一時診断に活用できる為、このシステムを導入しようとしている。 ・震度 6 ぐらいの断層型地震は想定していたが、電力の供給が止まることまで想定していなかった。汚水を浄化処理するためのバクテリアの活性を保つため、非常用電源を整備した。
ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社（半導体製造、熊本県菊池郡菊陽町）	<ul style="list-style-type: none"> ・振り返りを行い課題のリストアップをし、BCP にフィードバックする作業をしている。2016 年度中に BCP を是正し、2017 年度には、同じような災害が発生したときにもっと早く復旧できることを目標にしている。 ・工場建物外に対策本部を設け、そこに備品も置く。備品を建物の中においておくと、建物の中に入れない場合には意味がない。 ・以前の BCP には建物被害が出るという想定がなく、内部の安全確認ができたらずぐに復旧作業という計画になっていた。 ・建屋の自己診断をいち早く行うこと考えている。今回、ゼネコンのやり方が分かったので、チェック方法を我々が吸収し、データをゼネコンに送信するだけで判断できると考えている。そのやり方をゼネコンとの間で確立させようとしている。なお、建物に入れない間に色々なことができることも分かった。BCP 行動計画への反映を行う。 ・外部インフラに関しては、BCP で 3 日での復旧という事前想定内であったが今回実績を再確認し事前想定見直しの判断を行う。 ・BCP は、行動チェックシートが一部なかった部分があり、指示が出ていないと誰がやるのかということになってしまった。現在見直し作業中。

	<ul style="list-style-type: none"> ・重要設備である、露光機は嫌震架台見直し、内部構造の保護の検討を行う。 ・露光機は非常に重要なので、影響を極小化する対策に取り組んでいる。 ・拡散炉には石英系の部材が多数使われており、割れやすいので対策を考える必要がある。割れないようにするには相当な転倒防止策が必要なので、まずは予備を持ってすぐに復旧できる準備をしている。 ・補強が必要なところを再点検し、システム天井も含め、落下防止の補強を行っている。電源ラックの落下にはつり金具の強化などを行う。東日本大震災の被災工場例の情報を持っていれば事前にできたもので、今回の反省点である。 ・配管の亀裂について、配管は建物とばらばらに揺れない状態にしておく。外側の設備の固定も強化をしていく。
ルネサスセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 (半導体製造、熊本市南区)	<ul style="list-style-type: none"> ・教訓としては、建物の耐震性を増し、設備を固定すれば、その後の復旧が容易にできる。ガス漏れや薬品漏れなど復旧に取り掛かれないような事象が起きると悪循環になっていく。これらの対策をやっていてよかったなと思っている。 ・被害状況は、同業者にもあまり隠すことなく説明をしている。それは本社側の意向でもある。 ・BCP は、今は、BCM という言葉に変えて推進している。 ・一部想定したよりも被害が大きかった部分もあり、新しいガイドラインに追加している。 ・余震でも何度か被害を受けたので、それも踏まえた備蓄を進めている。数が多く、置く場所が大変で、多額の備蓄となる。 ・製品の安全在庫を当社も持たないといけないし、お客さんにも持ってもらわないといけないが、生産能力が足りず、生産が逼迫していてなかなかリカバリーできない。今、増産の立ち上げをやっている。 ・熊本の半導体工場の中で、今回は当工場の復旧が早かったので、メーカーさんは最初に当工場に来て、終わったら次の工場に順番に行けたと聞いている。今後、一斉に同じタイミングの復旧となれば人や部品が足りなくなるだろう。 ・今後の地域との連携では、一時的な避難場所として施設を開放できるのではないか。今回、本震で津波警報が出て、一部の避難者を体育館に受け入れた。駐車場もあり、車ごとの避難でもよいかもしれない。 ・また、地下水は平常時に飲み水としては認められていないが、

	<p>地下水を応急の検査で飲み水と認定してもらい、水不足になったら地域に出せるのではないかと。熊本市は、地下水を活用している事業所を回って、災害時の提供を相談しているようだ。</p>
<p>株式会社プレシード (液晶パネル製造。 熊本県上益城郡嘉島町)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・企業戦略上、BCP の視点では、代替拠点も重要。 ・今回の被害を受けて、関西の拠点は、現在は数人だが拡充しようと考えている。工場を探したい。 ・いつ地震が来るかわからないので、棚に簡単に物を置かないという感覚が私には染みついた。 ・今まで作業効率から考えていたが、建物の壁から重い装置を離すことなど、地震で動くことを考慮し、設置場所や固定の仕方が変わっていくだろう。また、事業継続できる事務所にするため、レイアウトを変えさせ、中をすっきりさせた。お金がかからないところはどんどん変えていきたい。 ・建物の配置も法面から少し遠ざけ、崩れにくくすることなども考える必要がある。 ・地震への備えは守る範囲を増やせばコストがかかるし、平常時はそれが重荷になるので、経営にとって難しいところ。BCP の対策は、長期戦略の中で段階的に事業を広げるときにやっていければよいと考えている。
<p>オオクマ電子株式会社 (ソフトウェア設計等、熊本市東区)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・政府（内閣官房国土強靱化室）が推奨している BCP のモデル事業者の認定を受けている。中小企業の BCP はすごく難しい。普段の事業本体の利益を使って BCP 対策を継続しなければならない。中小企業に合う BCP とはどういうことができるのか模索してもらおうと取り組みを始めている。一月前にキックオフ大会があった。主要業務を洗い出し、業務への優先順位をつけるというが、なかなかつかない。時々の受注状況やお客さんの納期があるので、それにより変えていくことなのではと思う。 ・BCP のモデル事業に申請したのは、今はうちの社員が震災に遭い生々しく覚えている状態なので、同じようなことが起きたときにどう復活しようかと共同がしやすいタイミングであると考えたから。どこまでその価値観を引き継いでいけるかがカギだと思っている。まずそこを作るのが重要と考えている。

※企業名等は、報告書記載時点のもの。

(資料)「企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査 報告書」(2018 年 3 月、内閣府防災担当)より引用

https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/topics/pdf/kumamoto_report.pdf

② 大切なビジネスを守る BCP 事例集、製造業(中小企業)の事例を紹介



【はじめに】(抜粋)

本事例集では、課題やハードルを乗り越え、危機的状況においても事業を継続できるよう様々な対策に取り組まれている九州地域の中小企業の事例を、「低コスト／低労力」、「経営資源の保護」といった各テーマでカテゴリー分けしつつご紹介しました。こうした取り組み企業からは、「取り組みのおかげで、危機発生時にも落ち着いて対応できた」、「社内の人材育成や取引先の信用力向上につながった」など、副次的なものを含め、その効果を実感する多くの声が寄せられています。

(資料)「大切なビジネスを守る BCP 事例集」(2024 年 11 月、九州経済産業局)

https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/chusho/jirei/bcp/pdf/jirei_gaiyo.pdf

以下に本事例集の目次を示しているが、事例紹介のみならず、「支援ツール」の紹介や、すぐに活用できる実践的なチェックリストも掲載されている。

目次
■ 事例紹介
■ 自然災害時に気をつけてほしい4つのこと
■ 事業者の防災対策を支援する自治体・商工団体の取組事例
■ 事業継続力強化に向けた支援ツール
知る・調べる
・ハザードマップポータルサイト
・ミラサポplus (事例検索)
・「強靱化支援」ポータルサイト
・中小企業「強靱化」シンポジウム
・中小企業BCP支援ガイドブック
・コロナ禍における事業継続に向けたBCP (事業継続計画)
計画をつくる
・事業継続力強化計画
・BCP (事業継続計画) 策定運用指針
サポートを受ける
・事業継続力強化計画策定に向けた実践セミナー
・専門家派遣・経営相談チャットサービス
・よろず支援拠点
■ 参考
・サイバーセキュリティってなに？
・SECURITY ACTIONを始めよう！
・あなたの会社の情報セキュリティをチェック！
「5分でできる！情報セキュリティ自社診断」
・あなたの会社のリスクファイナンスをチェック！
・あなたの会社の事業継続力強化に向けた取組状況をチェック！
・あなたの会社の新型コロナウイルス対策をチェック！

中小製造業における具体的な取り組みの一例を以下に示す。BCP 策定後の効果には、信用力の向上や社員満足度の向上がある。

テーマ：BCP策定を通じた信用力向上

タイトル：本部・工場別のBCP策定により、取引先からの信用力向上



ポイント

- 立地条件が異なるため、管理本部・6か所の工場別にBCPを策定
- 本部・工場別のBCPを策定したことで、取引先からの信用力が向上

BCP策定までの取組

- 策定は、社長のリーダーシップによる。同社の取引先からBCP策定の有無を問われたことも要因。
- 策定時の課題としては、立地条件の違いや製造している部品が異なっているため、工場・管理本部別にBCPを策定しようとした点。このため、策定には、公益財団法人かごしま産業支援センターの専門家派遣事業を活用。
- BCPの内容としては、対象災害を特定した上で、中核事業、災害が起きた際の影響度・目標復旧時間などを決定。また、災害発生時の対応フローとして、事前対応、初動対応、復旧活動と、段階に応じた手順書を策定。避難訓練や勉強会を行うほか、被災時の対応方針を示した携行カードを従業員に配布。

BCP策定後の効果

- 本部・工場別のBCPを策定したことで、取引先からの信用力が向上。今後、受注拡大につなげることで付加価値額の増加を目指していきたい。
- また、策定したことで、社員の雇用維持及び社員家族の安全確保による社員満足度の向上につながったものと考えている。

携行カード	
<p>※このカードは災害発生時のために必ず持ち歩くこと。</p> <p>※このカードは災害発生時のために必ず持ち歩くこと。</p>	
<p>会社名</p> <p>住所</p> <p>電話番号</p> <p>代表者名</p> <p>代表者氏名</p> <p>代表者氏名</p> <p>代表者氏名</p> <p>代表者氏名</p>	<p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p> <p>災害発生時の対応</p>

携行カード

活用施策

- ・事業継続力強化計画
- ・（公財）かごしま産業支援センターの専門家派遣事業
- ・鹿児島県の中小企業経営バックアップ事業補助金

【会社概要】

企業名：株式会社南光
 所 在：鹿児島県鹿児島市七ツ島2-1
 資本金：1億円
 従業員数：220名
 業 種：金属製品製造業
 企業HP：http://nanko.co.jp/

さらに、事例集掲載後に改めて効果を調査したところ、トヨタ自動車の訪問を受けたことが明らかになり、その後、BCPに見直しも兼ねた机上訓練を行う際に専門家派遣を有効に活用していることもわかった。

テーマ：BCP策定を通じた信用力向上（二度目の取材）

～本事例集掲載後の取り組み・効果と専門家派遣事業の活用～

本事例集掲載後の取り組み・効果

●防災のための設備や物資の備え、訓練の取り組み状況

内水氾濫に備えた止水板の整備、サイバー攻撃に備えたデータ保護を行い、「災害用の音声お届けサービス」も導入。また、飲料メーカーの協力で社内に設置している自動販売機の隣に商品補充兼防災用品として活用できる飲料ストックを設置し、より多くの飲料を防災用として備えている。

教育・訓練の取り組みとしては、鹿児島県防災研修センターで防災DVDを借り勉強会を開いたり、本社で避難訓練を行っている。

●本事例集に掲載後の効果

BCP事例集への掲載を通して噴火を想定した（株）南光のBCPの取り組みを知ったトヨタ自動車（東富士研究所）がヒアリングのために訪問した。これまで直接的な繋がりはなかったが、これを機に新たな関係性を構築できた。



止水板を設置している様子
台風10号上陸の際にも活躍した



飲料ストックを自動販売機の隣に設置
災害時には防災用としてストックにある飲料も飲める

専門家派遣事業の活用

●専門家派遣事業の活用に至るまで

鹿児島県主催の台風時の対応セミナーへの参加をきっかけに、社内でBCPの見直しも兼ねた机上訓練を行うこととなった。そこで、かごしま産業支援センターの専門家派遣事業（専門家派遣費用の2/3を同センターが補助）を活用し、専門家の意見も交えながらより効果的に進めようと考えた。

●専門家派遣事業の内容

災害発生時の早期復旧実現のための社員教育と運用体制に関するノウハウの蓄積、机上訓練のシナリオを作成中。派遣事業を通して「階層別の対応方針」も必要だとわかり、BCPのブラッシュアップにもつながっている。

また、専門家の助言で工場の掲示板に避難場所までの経路図等を貼り、BCPを職員へ浸透。

公的機関の支援策を有効活用し、BCPに係るコスト削減につながっている。

支援機関の声

**公益財団法人
かごしま産業支援センター**
鹿児島県内中小企業の創業・経営革新・研究開発・販路取引拡大・デジタル化など総合的な支援策を展開する団体

◎派遣サポートをされている専門家のお話

BCPは計画（Plan）なので、実践（Do）、確認（Check）、見直す（Action）必要があります。今回の取組は、いつ起きるかわからない災害に対して自社のBCPが対応できるか実践するものです。BCPを策定した事業者様には机上訓練をしていただきたいと思います。



専門家
向江 隆行さん

③ 令和5年度 中小企業「強靱化」シンポジウム「事業継続力」で災害リスクに向き合う

HOME 第1回 第2回 スペシャル動画

令和5年度 中小企業「強靱化」シンポジウム

第1回 2023.07.20（木）開催

「事業継続力」で災害リスクに向き合う

開催報告動画

スペシャルトーク

“人”最優先で取り組む 神戸製鋼所の防災・事業継続（18:05）



講演の中では、「阪神・淡路大震災の反省」とともに、それらへの対応策について言及があった。

1. 地震防災規程の不備
 - BCP のブラッシュアップ、風化防止対策
2. 建屋、設備、岸壁等の耐震性の不足
 - 耐震補強等を実施（震度6強でも人命をも守る、2011年度までに終了）
2. 通信連絡手段の不備
 - 全事業所に衛星電話を配備
3. 安否連絡体制の不備
 - 安否確認システム導入
4. 被災した従業員の救援体制の不備
 - 従業員の訓練や教育
5. ライフライン（ユーティリティ）の非常時対応不足
 - 耐震補強等を実施（震度6強でも人命をも守る、2011年度までに終了）
7. コンピュータのバックアップ体制不備
 - データをリアルタイムのバックアップ
8. 生産のバックアップ体制不備
 - 同業他社を含めた連携

■KOBELCO グループの BCP

時間軸と項目軸で分割した 16 のマスに規程・手順書等を配置し、全体として BCP とするもの。

	時間軸				
	1.事前	2.直後	3.初期	4.復旧期	
A.従業員	防災備品 教育・訓練	避難・安否確認	出退勤ルール 二次災害防止	復旧作業 被災作業員フォー ロー	(従業員等の人的対応)
B.生産 設備	耐震補強 代替設備	設備の安全停止 点検	復旧に向けた検討	復旧資金調達 復旧工事	(建屋を含む設備の被害 を想定した対応)
C.製品、 調達	重要製品整理 原燃料調達 生産の優先順位	在庫確認 調達ルート確保	代替手段	生産再開 顧客対応	(資材調達、製品販売、 物流等に関する対応)
D.情報、 その他	重要データ保護 広報ルール 通信手段	対策本部設置 通信システム	マスコミ発表	行政報告 対応記録	(情報システム、マスコ ミ広報、行政との調整等 の対応)
	(災害に対して予め 何をしておくのか考 える時期)	(災害発生から約 24時間までの時 期)	(現状把握をしつつ、 今後の復旧に向けて 準備を進める時期)	(復旧に当たる時 期)	

(資料)「令和 5 年度 中小企業「強靱化」シンポジウム」開催報告 web サイト

((独) 中小企業基盤整備機構)

<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/symposium2023/07/>

V. 関西製造業の事業継続能力向上に向けた提言

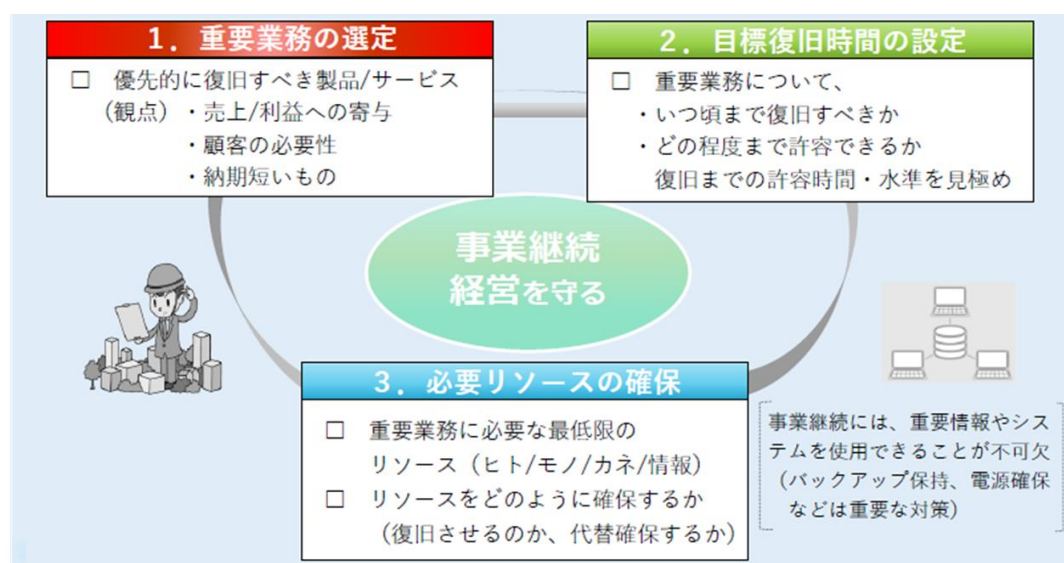
1. BCP等の策定率向上に向けて

(1) 検討が必要な事項と支援策の周知

アンケート調査では、BCP等の策定にあたっての課題として、「策定・対策に係る費用・時間・人員に余裕がない」や「策定・対策に必要なノウハウがない」といった回答が挙げられた。また、業界団体や行政に求める支援や必要と感じる施策として、「策定のハードルを下げるため、ひな形がほしい」や「行政による後押しや啓発活動を拡大してほしい」といった要望も挙げられた。

BCP等の策定率の向上を目指すにあたっては、企業の心理的ハードルをいかに下げるかが重要であり、そのためにBCP等の策定に向けて最低限必要となる検討の要素を企業が理解することが求められる。すなわち、事業継続にあたって優先的に復旧すべき製品・サービスを評価する「重要業務の選定」と、発災から復旧までの許容時間と水準を見極める「目標復旧時間の設定」、重要業務を目標復旧時間までに復旧させるために必要となるヒト・モノ・カネ・情報といったリソースの量とそれらを確保する手段を定める「必要リソースの確保」の3点に絞った検討がBCP等策定の第一歩であることを周知する必要がある。

図表 V-1 BCP策定にあたって検討が必要な3要素



（出典）内閣府「企業の防災対策・事業継続強化に向けて」

また、13ページの「事業継続能力向上に向けた国の施策」に示したものをはじめ、BCP等策定に向けた様々な支援策が既に行政や業界団体で展開されており、支援拡充とともに、これらの周知啓発をさらに図ることが求められる。

(2) 策定による平時からのインセンティブの拡大

ヒアリング調査を通じ、企業のBCP等の策定にあたっては、経営者層のリーダーシップが重要であるとの指摘がなされた。特に中小企業においては、事業継続能力の向上など、長期的

な経営課題には手が回らないことも多い。BCP等の策定率の向上のためには、策定による平時からのインセンティブを拡大し、BCP等の策定を長期的な経営課題から目先の経営課題にシフトすることが重要である。

具体的には企業の安定性をアピールすることで人材確保や育成につながるほか、同業他社との競争力強化になるとの認識を広げることが有用であると推測される。また、低利融資等の金融支援や補助金の加点措置など、既に行われている行政等による支援策を拡大することで、策定による有事以外のメリットを広げることが策定率向上を目指すにあたっては有効であると考えられる。

(3) サプライチェーン全体での推進

事業継続力の向上にあたっては、サプライチェーン全体での対策が有用であり、仕入先の代替や複数化といった「垂直的な対策」と、企業内での代替や企業間の連携といった「水平的な対策」を進めることが求められる。

取引先からBCP等の有無を確認されたことを契機に策定に繋がる事例も多いとの指摘がヒアリング調査を通じてなされていることから、受発注にあたってBCP等の確認を行う取組をサプライチェーン全体で広げていくことが、業界全体の事業継続能力の底上げに寄与するものであると考えられる。

一方で、委託事業者と中小受託事業者との関係においてBCP等の確認や要請を行う際には、その方法や条件、表現等は十分に留意する必要がある。なお、BCP等策定にあたっては「供給責任」が重視されるが、委託事業者は発注先の状況にも配慮する「発注責任」を持ち、この両輪でサプライチェーンの強靱化を図ることが重要である。

2. BCP等の運用による事業継続能力向上に向けて

(1) 訓練等による有効性の向上

事業継続能力の向上のためには、単にBCP等を策定するのみならず、策定した計画の有効性を高め、その効果を最大化する必要がある。

アンケート調査では、策定したBCP等が効果的であると回答した企業は、毎年の訓練と紐づけてブラッシュアップを図っていたり、BCPについての教育研修やBCPに関するリーフレット等の配布を行ったりしていることが分かった。一方、こうした取り組みを行っていない企業では、BCP等を策定していても、それらが効果的であるとは感じられないことが示されている。BCP等の有効性を高めるため、定期的な更新や実践的な訓練、研修等の社内での啓発活動を続けることが重要である。

一方、実践的な訓練の実施には、専門的な知識や準備のための人手や時間も必要となる。特に中小企業では訓練等にリソースを割くことへのハードルは高いことから、業界団体や行政が主導し、こうした訓練の機会をさらに創出するとともに、その周知を強化していくことが求められている。

(2) 日々変化するリスクへの備え

これまで企業の事業継続のリスクになり得るとして主に想定されていたものは、地震や津波、風水害といった自然災害が中心であった。しかしながら、新型コロナウイルスの蔓延や相次ぐサイバー攻撃などにより、感染症や情報セキュリティも新たなリスクとして認識されるようになった。社会情勢の変化により、企業の事業継続を阻むリスクは日々多様化・複雑化している。こうした日々変化するリスクに対し常に情報感度を高め、BCP等の更新や訓練等による事業継続能力の向上を図る必要がある。

業界を取り巻く環境の変化については業界団体等がアンテナを張って情報を収集・提供し、企業が的確にトレンドを把握できるようにすることが求められる。また、情報セキュリティ分野など、対策に高度な専門的知識を求められるケースにおいては、関連する団体・企業の公表する対策ガイドラインを確認したり、業界団体等にBCP等の改定の支援を求めたりすることが肝要である。

(3) サプライチェーン全体でのコミュニケーションの深化

アンケート調査では、リスクに備えて実施・対応している手段・対策として、調達・仕入れ先の複数化・分散化を行っていたり、生産・物流拠点の分散化や代替生産先・業務委託先の確保に取り組んだりしている企業の割合が低いことが分かっている。こうした代替拠点を見つけるためには、経営者層同士の信頼関係が重要であることがヒアリング調査でも指摘されている。また、発災後、代替の仕入先などの確保は同業他社との時間の勝負になることから、計画策定の段階で、災害の大きさや場所等に応じて、いかに多くの選択肢を用意しておくことができるかが重要であるとの指摘がヒアリング調査でなされている。日々サプライチェーン全体でのコミュニケーションを深化させることが、事業継続能力の底上げにつながるものであると推察される。

一部の業界団体では、サプライチェーン全体を巻き込んだ共同の訓練も実施されており、実践的な訓練の中でそれぞれの役回りや必要な連携を確認している。業界団体は、機を捉えて各企業のコミュニケーションの場を提供するとともに、サプライチェーン全体での実践的な訓練等の枠組みを促すことが重要である。

3. おわりに～関西製造業における事業継続能力のさらなる向上に向けて～

我が国は、世界的に見て自然災害の多い国であり、毎年、地震・台風・豪雨などの被害が続いている。関西地域においては、南海トラフ地震の30年以内の発生確率が、80%程度（2025年2月7日現在、気象庁発表）とされており、経済被害は214.2兆円と想定されている。この金額は2024年の名目GDPの約35%に匹敵する。

企業、とりわけ関西地域の製造業の事業継続能力を向上させることは、今後必ずや発生する緊急時において、甚大な被害を最小化させ、早期に復旧、事業再開を実現させるためのものであり、ひいては我が国の産業と、世界における我が国のプレゼンスを保つためのものである。

近年は新型コロナウイルスの蔓延や、相次ぐサイバー攻撃などにより、企業の事業継続を阻み得るリスクは多様化・複雑化している。行政や各業界団体は企業の事業継続能力向上のための取組を幅広く展開し、事業継続計画（BCP）や事業継続力強化計画の策定を促している。しかしながら、関西地域の製造業の企業においては、その策定率が関東地域・中部地域の製造業の企業に比して低い状況となっている。

本調査では、関西地域の製造業における事業継続能力を向上させることを目指し、BCP等の策定率向上やその運用について提言を行った。

BCP等の策定にあたっては、重要業務の選定、目標復旧時間の設定、必要リソースの確保といった検討が必要な最低限の要素が、それらの検討をサポートするガイドラインや様式とともに行政や業界団体から示されている。こうした企業のハードルを下げる取組を拡充するとともに、周知啓発により一層注力することが求められる。また、策定による平時からのインセンティブを拡大し、BCP等の策定を長期的な経営課題から目先の経営課題にシフトすることが重要である。普段の取引から、BCP等の策定状況を確認することにより、計画の策定が同業他社との競争力強化につながり、積極的な取り組みを促すことが期待される。

また、策定したBCP等の有効性を高めるため、日々変化するリスクに合わせた定期的な更新や実践的な訓練、研修等の社内での啓発活動が続けることが重要である。実践的な訓練の実施には専門的な知識や様々なリソースが必要となることから、業界団体や行政にはこうした機会の創出やその周知を強化することが求められる。また、サプライチェーン全体での事業継続能力の底上げのため、普段からの綿密なコミュニケーションも重要である。

「災害大国」とも言われる我が国は、創業100年以上の企業数が世界一とされ、その4分の1以上が製造業であるとされる。先人達より受け継いできた伝統ある我が国の製造業を、事業継続能力の向上によりさらに力強いものとし、世界に誇れる産業として次世代に繋がれていくことを期待したい。

【資料編】

(資料)

1. 調査専門部会での講演テーマの紹介

調査専門部会において、委員長から調査内容に関連する講演をいただいた。

部会	所属・講演者	講演内容
第1回	兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科 准教授 紅谷昇平	調査専門部会の検討テーマに対する情報提供
第2回		単独型事業継続力強化計画は中小企業の事業継続力を高めるのか？

2. 事業継続能力向上に向けた官公庁等による施策

企業の事業継続能力向上に向けて、官公庁等が実施している支援策について下記の通りまとめる。
各社の現状や課題認識等に合わせて参照されたい。

○防災への取り組み・事業継続能力についての概要を知りたい

所管	名称	URL
内閣府	防災情報のページ	www.bousai.go.jp/index.html
内閣府	企業の防災対策・事業継続強化に向けて	www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/index.html
内閣府	事業継続ガイドライン	www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/index.html

○有効性の高い BCP 等を策定・運用したい

所管	名称	URL
中小企業庁	中小企業 BCP 策定運用指針	https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/
中小企業基盤整備機構	事業継続力強化計画をつくろう	https://kyoujinnka.smrj.go.jp/
事業継続推進機構	事業継続推進機構 HP	https://www.bcao.org/

○情報セキュリティ分野にも対応した BCP 等を策定したい

経済産業省	サイバーセキュリティ経営ガイドライン	https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/mng_guide.html
情報処理推進機構	中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン	https://www.ipa.go.jp/security/guide/sme/about.html

○策定した BCP 等の認証を受けたい

所管	名称	URL
中小企業庁	「事業継続力強化計画」認定制度	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html
内閣官房	「国土強靱化貢献団体」認証	https://www.bousai.go.jp/kohou/kouhoubousai/r04/105/news_05.html

3. アンケート調査票

企業の事業継続能力（BCP）に関するアンケート調査

貴社の名称・住所、回答者の氏名・所属部署・連絡先等をご記入ください。

貴社名			
所在地	都・府・県	市・町・村	
回答者氏名		所属部署	
連絡先（電話）		E-mail	
創業年	（西暦）	年	上場の有無 上場・非上場（いずれかに○）

問1 貴社が該当する業種をお答えください。（○は**1つ**）

1. 生活関連型産業（食品、繊維、家具、印刷、皮革など）
2. 基礎素材型産業（木材、パルプ、化学、石油、プラスチック、ゴム、窯業、鉄鋼、非鉄、金属など）
3. 加工組立型産業（はん用機械、生産用・業務用機械、電子部品、電気・情報通信機械、輸送用機械など）
4. その他（ ）

問2 貴社の従業員数をお答えください（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）。（○は**1つ**）

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1. 100 名以下 | 2. 300 名以下 | 3. 500 名以下 |
| 4. 1,000 名以下 | 5. 5,000 名以下 | 6. 5,000 名以上 |

問3 貴社の年間の売上高をお答えください。（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）。（○は**1つ**）

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| 1. 10 億円以下 | 2. 30 億円以下 | 3. 50 億円以下 |
| 4. 100 億円以下 | 5. 300 億円以下 | 6. 500 億円以下 |
| 7. 1,000 億円以下 | 8. 3,000 億円以下 | 9. 3,000 億円以上 |

問4 貴社の売上高・営業利益の変化（直近会計年度と3期前の比較）をお答えください。（持株会社の場合は傘下の子会社を含む）。（○は**1つ**）

売上高	1.増加（20%以上）	2.やや増加（5～20%未満）	3.横ばい（±5%未満）
	4.やや減少（5～20%未満）	5.減少（20%以上）	
営業利益	1.増加（20%以上）	2.やや増加（5～20%未満）	3.横ばい（±5%未満）
	4.やや減少（5～20%未満）	5.減少（20%以上）	

I. リスク認識・各種計画の策定状況等について

問5 貴社ではどのようなリスクに対する備えが必要と感じていますか。(あてはまる番号全てに○)

- | | |
|--------------|----------------------------|
| 1. 地震・津波 | 6. 取引先の倒産 |
| 2. 風水害・高潮 | 7. 情報セキュリティ上のリスク |
| 3. 火山噴火 | 8. 戦争・紛争等の地政学的リスク (国際安全保障) |
| 4. 感染症 | 9. テロやミサイル攻撃 (国民保護事案) |
| 5. ライフラインの途絶 | 10. その他 () |

問6 貴社では、BCP (事業継続計画) あるいは事業継続力強化計画 (※) を策定していますか。(あてはまる番号全てに○)

- | | |
|-----------------------------|--------|
| 1. BCP (事業継続計画) を策定済 | |
| 2. 事業継続力強化計画 (単独型) を策定済 | |
| 3. 事業継続力強化計画 (連携型) を策定済 | |
| 4. いずれも未策定だが、今後、いずれかを策定する予定 | →問 17へ |
| 5. 策定する予定はない (理由:) | →問 17へ |

※認定制度とは? | BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう (smrj.go.jp)

※防災・減災に取り組む中小企業がその取組内容 (事前対策) をまとめた計画 (名称: 事業継続力強化計画) を指す。計画には1社で作成する単独型と、複数の企業が連携して作成する連携型の2種類がある。計画の認定を受けた中小企業は、税制措置や金融支援、補助金の加算などの支援策が受けられる。

問7 (問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。) 貴社のBCPや事業継続力強化計画はどのようなリスク等を想定して作成していますか。(あてはまる番号全てに○)

- | | |
|--------------|------------------------------|
| 1. 地震・津波 | 7. 情報セキュリティ上のリスク |
| 2. 風水害・高潮 | 8. 戦争・紛争等の地政学的リスク (国際安全保障) |
| 3. 火山噴火 | 9. テロやミサイル攻撃 (国民保護事案) |
| 4. 感染症 | 10. あらゆる災害・リスクに対応 (オールハザード型) |
| 5. ライフラインの途絶 | 11. その他 () |
| 6. 取引先の倒産 | |

問8 (問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。) 策定した各種計画は、貴社のどの範囲に適用されるものですか。(あてはまる番号全てに○)

- | | |
|-----------------------|------------------------------------|
| 1. 全社統一の計画を策定している | 4. 取引先や協力企業も含めて複数の企業にわたって計画を策定している |
| 2. グループ企業ごとに計画を策定している | |
| 3. 事業所ごとに計画を策定している | 5. その他 () |

問9（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）貴社の BCP や事業継続力強化計画を策定したきっかけを教えてください。（あてはまる番号全てに○）

1. 過去の自社の被災経験 (具 体 的 に :)	7. 顧客や取引先
2. 過去のお社との被災経験・支援経験	8. 株主（持株会社含む）からの要求
3. 従業員の安全確保	9. 行政・業界団体・金融機関からのアドバイス
4. 有事の際の事業継続性向上	10. 事業継続力強化計画の認定を受け、税制優遇などの公的援助を受けるため
5. 経営者の意思・方針	11. その他（ ）
6. 経営理念にもとづく	

問10（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）貴社の BCP や事業継続力強化計画を策定にあたって重視した点を教えてください。（あてはまる番号全てに○）

1. 経済的損失の軽減（低減）	7. 地元・周辺地域の安全性
2. 納品先との関係	8. 社会的責任
3. 仕入先との関係	9. コンプライアンス
4. 従業員の安全確保	10. 株主の利益
5. 顧客・来訪者・取引先の安全確保	11. その他（ ）
6. 雇用の維持	

問11（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）貴社の BCP や事業継続力強化計画の中で、リスクに備えて、実施・対応している手段・対策について教えてください。（あてはまる番号全てに○）

1. 従業員の避難・帰宅困難対策・安全確保	8. 代替生産先・業務委託先の確保
2. 従業員の安否確認	9. 情報システムのバックアップ・複線化
3. 事業所の安全対策（耐震、浸水対策、転倒防止等）	10. テレワークの準備・導入
4. （事業停止）時の指揮命令系統の整備	11. 損害保険の加入
5. 事業所のライフライン確保（非常用発電機、衛星携帯通信、水源等）	12. 地域・行政への協力・貢献
6. 調達・仕入れ先の複線化・分散	13. 避難者の受け入れ
7. 生産・物流拠点の分散	14. 自治体等との災害時連携協定
	15. その他（ ）

問12（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）BCP や事業継続力強化計画の策定年を記入願います。発動の有無と、更新回数について、わかる範囲でお答え下さい。（あてはまる番号1つに○）

初回策定年：西暦 年	（発動の有無）	（策定後の更新回数）
直近改定年：西暦 年	1. ある	1. 0回
	2. なし	2. 1回
	3. わからない	3. 2回
		4. 3回以上
		5. わからない

問13（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）ご担当者の自己評価で構いませんので、BCP等の計画策定・運用の効果について、1～5のいずれかでお答えください。（あてはまる**番号1つ**に○）

- 1.効果的 2.やや効果的 3.どちらともいえない 4.あまり効果的でない 5.全く効果的でない
（自由回答：その理由）

問14（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）BCPや事業継続力強化計画策定後、実践的・効果的に機能させるために訓練、社内への周知を行っていますか。（あてはまる**番号全て**に○）

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. 経営陣を含めた全社的な危機対応訓練 | 5. BCPについての教育研修 |
| 2. 危機管理担当部署での危機対応訓練 | 6. BCPの改定・見直しについての幹部会議 |
| 3. 各部署・事業所単位での危機対応訓練 | 7. BCPに関するリーフレット等の配布 |
| 4. 各部署・事業所単位での避難・防火訓練 | 8. いずれも行っていない |

問15（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）訓練や社内への周知により、従業員のBCPへの意識は高まっていると感じますか。（あてはまる**番号全て**に○）

- | | |
|-------------------|--------------------------------|
| 1. 経営陣の意識が高まっている | 4. 全従業員の意識が高まっている |
| 2. 管理職の意識が高まっている | 5. いずれも意識は高まっていない |
| 3. 担当部署の意識が高まっている | 6. その他（ ） |

問16（問6で「1～3」と回答した方にお伺いします。）BCPや事業継続力強化計画を策定したことにより、災害時以外の平常時に役立っていることはありますか。（あてはまる**番号全て**に○）

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. 従業員が安心して働けるようになった | 5. 税制優遇や金利優遇など公的援助や金融機関の支援制度を利用できた |
| 2. 従業員のリスクに対する意識が向上した | 6. 事業承継について考えるきっかけになった |
| 3. 重要業務について整理ができ、業務の効率化につながっている | 7. 災害時以外には役立っていない |
| 4. 顧客や取引先、株主からの社会的信用力向上 | 8. その他（ ） |

問17 貴社では発注にあたり、主要な取引先に対して、BCP等の策定について要請・確認をしたことがありますか。（あてはまる**番号1つ**に○）

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. BCP等策定を取引条件にしている | 4. いずれも行っていない |
| 2. BCP等を策定するよう取引先に要請している | 5. そ の 他 |
| 3. BCP等の有無を取引先に確認している | （ ） |

問18 貴社では受注にあたり、発注元から、BCP等の策定について要請・確認をされたことがありますか。（あてはまる**番号1つ**に○）

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. BCP策定を取引条件として提示されたことがある | 4. 要請や確認されたことはない |
| 2. BCP策定を要請されたことがある | 5. そ の 他 |
| 3. BCPの有無を取引先に確認されたことがある | （ ） |

問19 貴社で BCP や事業継続力強化計画の策定や対策を進めるにあたり、課題と感じた（感じる）ことは何ですか。（あてはまる番号5つまで○）

-
1. 策定・対策に必要なノウハウがない
 2. 策定・対策に係る費用・時間・人員に余裕がない
 3. 教育訓練の方法が分からない
 4. ライフライン復旧に対する見通しが分からない
 5. 行政からの情報や規制、それらの動きが分からない
 6. 具体的なリスクの想定が難しい
 7. BCP に対する経営層の意識が低い
 8. 危機管理部署以外の部署の意識が低い
 9. 本社・事業所、グループ会社、社内の部署間の連携が難しい
 10. 社外の協力先・取引先との調整・連携が難しい
 11. 建設会社や設備会社との調整・連携が難しい
 12. 災害後に従業員が通勤できない
 13. バックアップシステムの構築が難しい
 14. 外部からの支援の不足
 15. 業界でのガイドラインの策定
 16. 策定する予定がない
 17. 特に課題はない
 18. その他（）
-

問20 BCP や事業継続力強化計画の策定や検討にあたっての課題を解決するため、業界団体や行政に求める支援や必要と感じる施策等がありましたら、お答えください。（自由記述）

ご協力ありがとうございました。同封の返信用封筒または web で、11 月 25 日（月）までに返送願います。

2024 年度
関西製造業における事業継続能力向上調査 報告書

発行 2025 年 3 月

発行者 一般社団法人 日本機械工業連合会

〒105-0011

東京都新宿区高田馬場 1 丁目 31-18

TEL 03-6302-1464（代表） FAX 03-6302-1654

同大阪事務所

〒530-0047

大阪市北区西天満 4-11-22 阪神神明ビル 6 階 602 号室

TEL 06-6355-4888 FAX 06-6355-4747

一般財団法人 機械振興協会

〒105-0011

東京都港区芝公園 3-5-8（機械振興会館）

TEL 03-3434-8224 FAX 03-3434-8003