

2025 年度

関西製造業における事業継続能力向上戦略調査

報告書

2026 年 3 月

一般社団法人 日本機械工業連合会

はじめに

本年3月で、東日本大震災の発生から15年を迎えました。

震災を機に、我が国の企業・組織は、大災害など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、政府でも、その向上策を推進してきました。

特に、事業継続計画（BCP）の重要性は広く認識され、緊急時の対応手順の整備が進んできているものの、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」に対して、「BCPが実際に機能するのか」、「サプライチェーンも含めた事業継続は大丈夫か」などの不安が次々に浮かび上がってまいります。

（一社）日本機械工業連合会では、2024年度より、大阪事務所を事務局として、企業の事業継続能力を向上させるための方策を提言すべく調査に取り組んでまいりました。

2025年度は、BCP等の実効性を高めるためのツールの選択肢、使用する上での留意点を提供するとともに、企業側のニーズを明らかにすることで、今後の防災施策や企業におけるBCP等の実効性向上のための提案を行いました。

調査にあたって、「関西製造業における事業継続能力向上戦略調査専門部会」（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、2025年10月に設置し、BCP等の企業における各種計画の策定後の実効性を向上させるツールについて体系的に把握するとともに、企業においてそれらのツールを導入する際の課題や有効性を整理することを目的に、文献調査、ヒアリング調査、体験型調査等を実施しました。

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、ヒアリング調査等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。

2026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

《 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	3
(1) 過年度調査のレビュー	3
(2) 文献・事例調査	3
(3) ヒアリング調査	3
(4) 体験型調査	3
(5) 調査専門部会による検討	3
4. 調査フローと調査結果のまとめ	5
II. 過年度調査のレビュー	8
1. 過年度調査結果のポイント	8
(1) BCP 等策定の現状	8
(2) 企業の想定するリスクと対策	8
(3) 実効性向上の鍵は訓練・更新の継続	8
2. 調査概要	9
(1) 調査目的	9
(2) 調査対象	9
(3) 調査期間	9
(4) 回答方法・回収率	9
(5) 留意事項	9
3. 調査結果（単純集計・過年度調査より一部抜粋）	10
4. 調査結果（クロス集計）	20
(1) BCP 等の計画策定・運用の効果について	20
III. 文献・事例調査	23
1. 企業の事業継続能力向上に係る動向	23
(1) 災害時の被害想定の変更	23
(2) 防災庁の設置	24
(3) 国における国土強靱化対策	25
(4) 相次ぐサイバー攻撃	27
2. BCP 等の実効性向上に向けたツール	28
(1) STG-DX（SOMPO リスクマネジメント株式会社）	29
(2) ジギョケイワークショップカードゲーム（独立行政法人 中小企業基盤整備機構）	30
(3) BCP 訓練事例集（一般財団法人日本自動車部品工業会）	31
(4) 高知県	32
(5) dan・lo（ニュートン・コンサルティング株式会社）	34
(6) ガリレイ×大阪市西淀川区竹島地域防災訓練	35

3. 各種ツールの類型別の整理.....	36
4. 文献・事例調査結果のポイント.....	37
(1) 「初動対応」に偏重し、「事業継続」フェーズへの対応が手薄.....	37
(2) 企業・事業所ごとの条件の多様性に画一的なフォーマットが対応しきれていない.....	37
(3) サプライチェーンの広がり、面的な広がりが導入難易度を高める.....	37
IV. ヒアリング調査.....	39
1. ヒアリング調査の概要.....	39
(1) 調査目的.....	39
(2) 調査項目.....	39
(3) 調査対象先と活動の概要.....	40
2. ヒアリング調査結果のポイント.....	41
(1) BCP等の実効性向上のためのツールの活用シーンについて.....	41
(2) BCP等の実効性向上のためのツールに係る民間企業のニーズについて.....	41
(3) BCP等の実効性向上のために向けた方向性と動機づけのあり方について.....	42
V. 体験型調査.....	43
1. 体験型調査の概要.....	43
(1) 調査目的.....	43
(2) 調査実施概要.....	43
① 第2回調査専門部会における検討.....	43
② 調査専門部会参加団体・企業における検討.....	43
(3) 調査項目.....	44
2. 調査結果.....	45
(1) 体験したツールによるBCP等の実効性向上への有効性.....	45
(2) 体験したツールの各企業への適用可能性.....	46
(3) BCP等の実効性向上のための課題・望ましいツール等.....	46
3. 体験型調査結果のポイント.....	47
(1) 初動対応の「見える化」ツールとしての有効性は概ね共通認識.....	47
(2) 「初動対応」にとどまらない、「事業継続」への期待.....	47
(3) 導入・継続のハードルとして「コスト」と「カスタマイズ性」が課題.....	48
(4) 社内体制の整備と継続的な訓練の定着が本質的な課題.....	48
VI. 関西製造業の事業継続能力向上戦略に関する提言.....	49
(1) 「初動対応」から「事業継続」へ、訓練の段階的深化を.....	49
(2) サプライチェーンを視野に入れた、業界団体主導の連携訓練の推進.....	49
(3) 地域・自治体との連携を組み込んだ「面的な防災力」の強化.....	49
(4) 「策定して終わり」を防ぐ、継続的支援の仕組みづくり.....	49
(5) リスクの「見える化」と経営課題化による意欲喚起.....	50
(6) 防災を主眼としたBCPで培った実効性向上の取組を地政学・サイバーリスクに応用.....	50
(7) 防災施策への積極的な関与で国土全体の事業継続能力を底上げ.....	50
(資料編) 調査専門部会での紅谷部会長提供資料.....	51

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、とりわけ関西の製造業における事業継続能力の向上戦略に関して調査を行い、それらを踏まえて製造業の事業継続能力の向上戦略に関する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。

阪神・淡路大震災から30年超、東日本大震災から15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ものの、依然として課題は多い。2016年4月の熊本地震・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一方、2025年は国内の大手企業をターゲットとするサイバー攻撃が相次ぎ、業務の停止に追い込まれる事例も発生した。また、世界各地での紛争の多発など、地政学リスクに関しても意識せざるを得ない状況となっている。

昨年度、日機連大阪事務所が実施した「関西製造業における事業継続能力向上調査（以下、「過年度調査」という。）」では、従業員200名以上の製造業の企業で「BCP（事業継続計画）を策定済」と回答した企業は60.7%であった。しかしながら、このうちBCP等の計画策定・運用が「効果的」・「やや効果的」は53.4%にとどまっている。

こうした状況を背景に、BCP等を策定した後の実効性を高め、「事業継続能力」を真に向上させることが重要であると考えられる。

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戦略調査」と題し、事業継続計画や事業継続力強化計画（以下、「BCP等」という）といった企業における各種計画の策定後の実効性を向上させるツールについて体系的に把握するとともに、企業においてそれらのツールを導入する際の課題や有効性を整理することを目的とするため、文献調査、ヒアリング調査、体験型調査等を実施する。

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、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る。本調査ではこれらのBCP等の実効性を高めるためのツールの選択肢を提供するとともに、実施にあたっての留意点を明らかにする。また、企業側のニーズを明らかにすることで、今後の防災施策や企業におけるBCP等の実効性向上のための今後の取組に示唆を与え、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。

なお、企業が想定する全てのリスクに対する事業継続能力の向上策を検討することは困難であり、本調査では特に災害対応に係る事業継続能力の向上にフォーカスを当てることとする。

3. 調査の方法

(1) 過年度調査のレビュー

過年度調査では、2024年11月にアンケート調査を実施し、製造業における事業継続能力向上に向けた取組の実態等を把握した。

本調査では、過年度調査の結果を踏まえ、実効性を高めていくための論点の整理を行った。

(2) 文献・事例調査

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BCP等の実効性の向上に向けた各種ツールや先進的な取組等について、情報の収集・分析を行った。

事例調査では、企業のBCP等の実効性の向上に向けた訓練を実際に視察し、その課題や有効性、導入にあたっての課題等の分析を行った。

(3) ヒアリング調査

過年度調査や文献・事例調査を踏まえ、企業のBCP等の実効性の向上に向けたツールを提供している独立行政法人・自治体や民間企業に対して、BCP等の実効性の向上の重要性や望ましい取組、導入にあたっての課題等について、ヒアリング調査を実施した。

(4) 体験型調査

BCP等の実効性向上のためのツールについて、第2回調査専門部会において体験・検討を行うとともに、調査専門部会の委員が所属する各団体・企業において体験・検討を行い、体験したツールの有効性や、各企業への適用可能性等を調査した。

(5) 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戦略調査専門部会」では、過年度調査のレビュー、文献・事例調査、ヒアリング調査の結果を踏まえ、調査専門部会において3回の検討を行った。

2025年10月29日開催の第1回調査専門部会では、過年度調査を踏まえた調査実施計画についての報告及び企業のBCP等の実効性の向上に向けたツールについて情報提供を行い、企業のBCP等の実効性の向上に向けたツールや導入にあたっての課題等について意見交換を行った。

2026年1月20日開催の第2回調査専門部会では、企業のBCP等の実効性の向上のツールの一つとして、災害時の対応を想定したシミュレーションゲームを実際に体験し、有効性や導入可能性等について意見交換を行った。

2026年2月26日開催の第3回調査専門部会では、各委員の所属する企業・団体で実際にBCP等の実効性の向上に向けたツールを体験した結果等の報告及び調査報告書（案）について議論を行い、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	吉江 宏之	(株)栗本鐵工所 総務部 部長
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	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	細川 洋一	(一社)日本産業機械工業会 理事 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	小谷 純二	近畿経済産業局 産業部 製造産業課 課長
委員	坂口 裕得子	(独)中小企業基盤整備機構近畿本部 企業支援部 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1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1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

- ・ 災害の頻発や感染症の拡大、相次ぐサイバー攻撃など、企業における事業継続能力の向上は喫緊の課題となっている。
- ・ 昨年度実施した「関西製造業における事業継続能力向上調査」では、BCP（事業継続計画）を策定済みの企業は6割を超えていたが、策定した計画が効果的であると感じているのはそのうちの半分程度であることが分かった。

2. 調査の目的

- ・ 企業における各種計画の策定後の実効性を向上させるツールについて体系的に把握するとともに、企業においてそれらのツールを導入する際の課題や有効性を整理することを目的に、文献調査、ヒアリング調査、体験型調査等を実施する。
- ・ 今後の防災施策や企業におけるBCP等の実効性向上のための今後の取組に示唆を与え、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。

過年度調査のレビュー

II. 過年度調査のレビュー

1. BCP等策定の現状

- ・ BCPを策定済みの企業は約61%、事業継続力強化計画を策定済みの企業は約13%、いずれも未策定なのは約32%となっている。

2. 企業の想定するリスクと対策

- ・ リスク認識では、地震・津波が約96%、情報セキュリティが約76%、感染症が約70%と上位を占め、自然災害とサイバーリスクへの意識が高い。
- ・ 一方取られている対策は、安否確認（約91%）など自社内対応が中心で、調達先の複線化（約42%）、生産拠点の分散（約34%）といったサプライチェーン強靱化への対応は遅れている。

3. 実効性向上の鍵は訓練・更新の継続

- ・ BCP等策定済企業のうち「効果的／やや効果的」と回答したのは約53%にとどまり、「どちらともいえない」が約38%を占める。
- ・ 更新回数「0回」では「効果的」との回答が約5%に対し「3回以上」では25%に達する。訓練・周知を行っていない企業で「効果的」との回答は0件であり、継続的な更新と訓練が実効性を大きく左右することが示されている。

文献・事例調査

III. 文献・事例調査

1. 企業の事業継続能力向上に係る動向

- ・ 直近の国の予測では、首都直下地震の経済被害は82.6兆円、南海トラフ地震では292兆円にのぼるとされる。
- ・ サイバー攻撃も相次いでおり、自社だけでなく、サプライチェーン全体でのセキュリティ水準の把握と底上げが不可欠となっている。

2. BCP等の実効性向上に向けたツール

- ・ BCP等策定後に、その実効性を高めるためのツールを、行政、民間、業界団体などが様々提供している。
- ・ しかしながら、個別のコンサルティングサービスでない場合、初動対応偏重で事業継続フェーズへの対応が手薄だったり、企業・事業所ごとの条件の多様性に画一的なフォーマットが対応しきれていなかったり、サプライチェーンの広がり、面的な広がりを追求すると導入難易度が高まったりといった課題がある。

IV. ヒアリング調査

企業の BCP 等の実効性向上を支援している独立行政法人や自治体、民間企業へのヒアリングを行った。

【訓練ツールの活用シーン】

- ・外部ツールは「想定外への気づき」や「自社の対策状況の見える化」に有用であり、動画等で課題箇所を特定する第 1 段階と、その後のカスタマイズによる実効性向上という段階的な活用が効果的である。
- ・BCP 更新時・マンネリ化した訓練のリフレッシュ・複数企業が集まる機会のコミュニケーションツールなど、多様な場面で活用されている。

【導入企業のニーズ】

- ・中小企業は BCP 策定までは行うものの実効性向上への関心は薄く、人手不足も相まって訓練に人員が割けない構造的な障壁がある。
- ・サイバーセキュリティへの関心も直近では高まりを見せている。

【実効性向上の方向性と動機付け】

- ・多くの企業では「事業継続フェーズ」以前に「初動対応」すら不十分であり、まずは対策本部設置までの手順を固めることが現実的な出発点となる。
- ・大企業のイニシアティブによるサプライチェーン全体への波及や、訓練未実施のリスク（企業責任・訴訟・レピュテーション）の可視化が、中小企業の意欲を引き出す有効な動機づけとなる。

V. 体験型調査**【初動対応の「見える化」効果は高い】**

- ・役割分担の曖昧さや連絡体制の弱点を可視化できる点は体験者から広く評価されており、特に机上訓練未実施の企業や初めて BCP 教育を受ける社員への導入効果が高い。

【事業継続フェーズへの深化が求められる】

- ・初動対応にとどまらず、業務継続・復旧判断・サプライチェーン対応まで踏み込んだ内容への期待が大きく、ツールの体験で得た気づきを専門家の関与のもとで自社 BCP に反映するプロセスが不可欠である。

【コスト・カスタマイズ性が導入の障壁】

- ・年間数十万円のコストや業種特性との不一致が中小企業の導入障壁となっており、一度体験すると新鮮味が薄れるという継続性の問題も根強い。

【体制整備と訓練の定着が本質的課題】

- ・指揮系統の整理・通信バックアップの確保など社内体制の整備が根本課題であり、訓練で得た気づきを実際のルール・体制見直しにつなげる「その後のアクション」まで設計することが実効性向上の真の鍵となる。

VI. 関西製造業の事業継続能力向上戦略に関する提言**【初動対応から事業継続へ、訓練の段階的な深化を】**

- ・まず対策本部立ち上げ・安否確認体制の整備を起点としつつ、操業判断・代替調達・供給責任の履行といった事業継続フェーズまで視野に入れ、「訓練→気づき→更新」のサイクルを定着させることが実効性向上の基本となる。

【サプライチェーンを視野に入れた、業界団体主導の連携訓練の推進】

- ・個社単位の対策には限界があり、業界団体がイニシアティブを取り取引先・仕入先を巻き込んだ連携訓練の枠組みを構築することが有効である。事業継続能力の高さ

が取引上で評価される仕組みを整えることで、サプライチェーン全体の強靱化につながる。

【地域・自治体との連携を組み込んだ「面的な防災力」の強化】

- ・ 同一地域・工業団地の事業者が連携して策定・訓練を行う「面的な BCP」を推進し、企業施設を地域の避難インフラとして活用するなど、企業と地域が相互に支え合う強靱な事業継続基盤の構築を目指すべきである。

【「策定して終わり」を防ぐ、継続的支援の仕組みづくり】

- ・ 中小企業の実効性向上には行政・支援機関による伴走支援が不可欠であり、専門家派遣の拡充・補助金審査での訓練実施の加点・BCP 対応レベルの認定制度などを通じた継続的な動機づけが求められる。

【リスクの「見える化」と経営課題化による意欲喚起】

- ・ 訴訟リスク・レピュテーションリスクといったネガティブな側面と、取引先選定・融資審査での優位性というポジティブな側面の両面を訴求し、BCP を経営課題として位置づける意識変革を促すことが重要である。

【防災を主眼とした BCP で培った実効性向上の取組を地政学・サイバーリスクに応用】

- ・ 防災 BCP で培った危機対応力は、地政学・政治・サイバーリスクにも応用可能であり、BCP 等を「災害対応」に限定せず、多様なリスクへの対応力強化として位置づけ直すことが重要である。

【防災施策への積極的な関与で国土全体の事業継続能力を底上げ】

- ・ 国の国土強靱化計画（令和 8～12 年度、20 兆円超）を踏まえ、製造業は BCP 強化にとどまらず、防災関連事業への積極的な関与を通じ、国土全体の事業継続能力向上に貢献することが期待される。

II. 過年度調査のレビュー

1. 過年度調査結果のポイント

(1) BCP 等策定の現状

過年度調査では、「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。

(2) 企業の想定するリスクと対策

備えが必要と感じるリスクとして「地震・津波」を挙げた企業は 96.3%に上り、圧倒的な多数を占めた。次いで「情報セキュリティ上のリスク（75.6%）」「感染症（69.6%）」が続いており、自然災害とサイバーリスクへの意識の高さが際立っている。

一方で、取り組む対策としては「従業員の安否確認（91.1%）」「避難・帰宅困難対策（84.4%）」が上位を占める一方、「調達・仕入れ先の複線化・分散（42.2%）」「代替生産先の確保（42.2%）」「生産・物流拠点の分散（34.4%）」といったサプライチェーン強靱化に関わる対策は相対的に低く、自社内の対策に比べて外部との連携・分散化が遅れている実態が浮かび上がる。

(3) 実効性向上の鍵は訓練・更新の継続

BCP の効果について「効果的」「やや効果的」と回答した割合は 53.4%と半数を上回るものの、「どちらともいえない」が 37.8%を占めており、策定はしたものの実効性に確信が持てない企業が少なくない。更新回数との相関を見ると、更新「0 回」の企業では「効果的」との回答が 4.8%に過ぎないのに対し、「3 回以上」更新している企業では 25.0%に達する。また、「いずれの訓練・周知も行っていない」企業では「効果的／やや効果的」がゼロである一方、「BCP 教育研修」実施企業では 80.8%、「リーフレット等の配布」実施企業では 88.9%が効果を実感しており、訓練・周知の有無が BCP の実効性を大きく左右することが明確に示されている。

2. 調査概要

(1) 調査目的

過年度調査では、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ため、アンケート調査を実施した。

(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

白 抜 字

「全体」よりも 10 ポイント以上高いもの

太 字

「全体」よりも 10 ポイント以上低いもの

斜体字に下線

「全体」よりも 20 ポイント以上低いもの

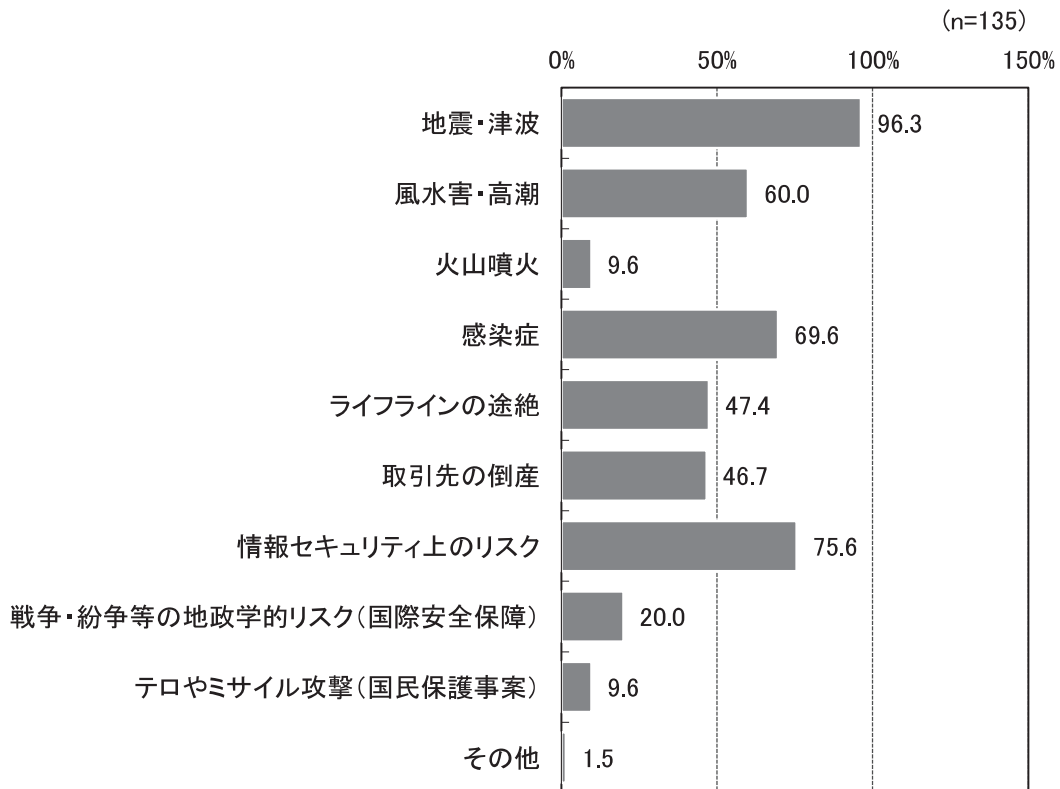
白抜斜体字に下線

3. 調査結果（単純集計・過年度調査より一部抜粋）

1) 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 II-1 どのようなリスクに対する備えが必要と感じているか



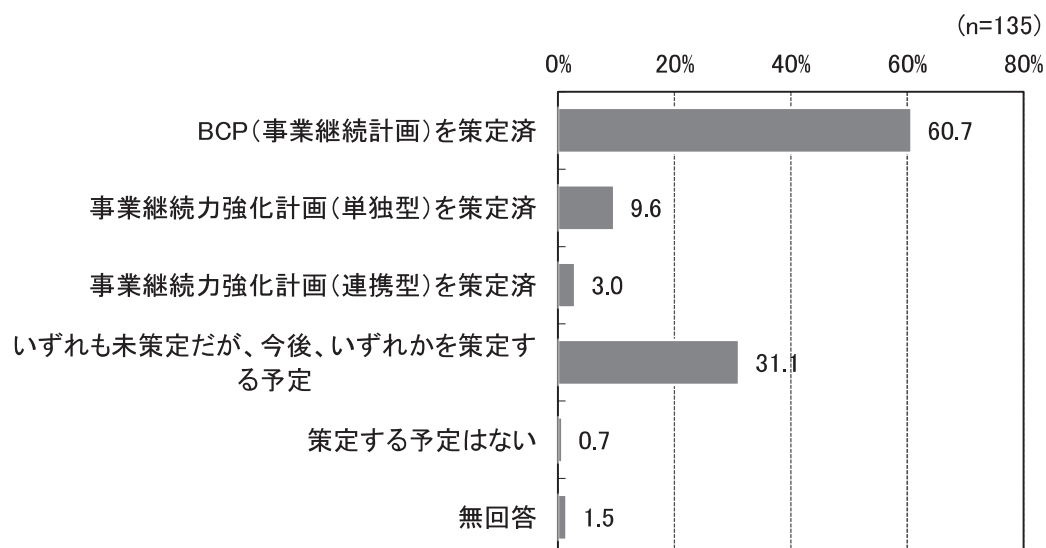
【「その他」の内容】

- ・ 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」が 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 II-2 BCP あるいは事業継続力強化計画を策定しているか

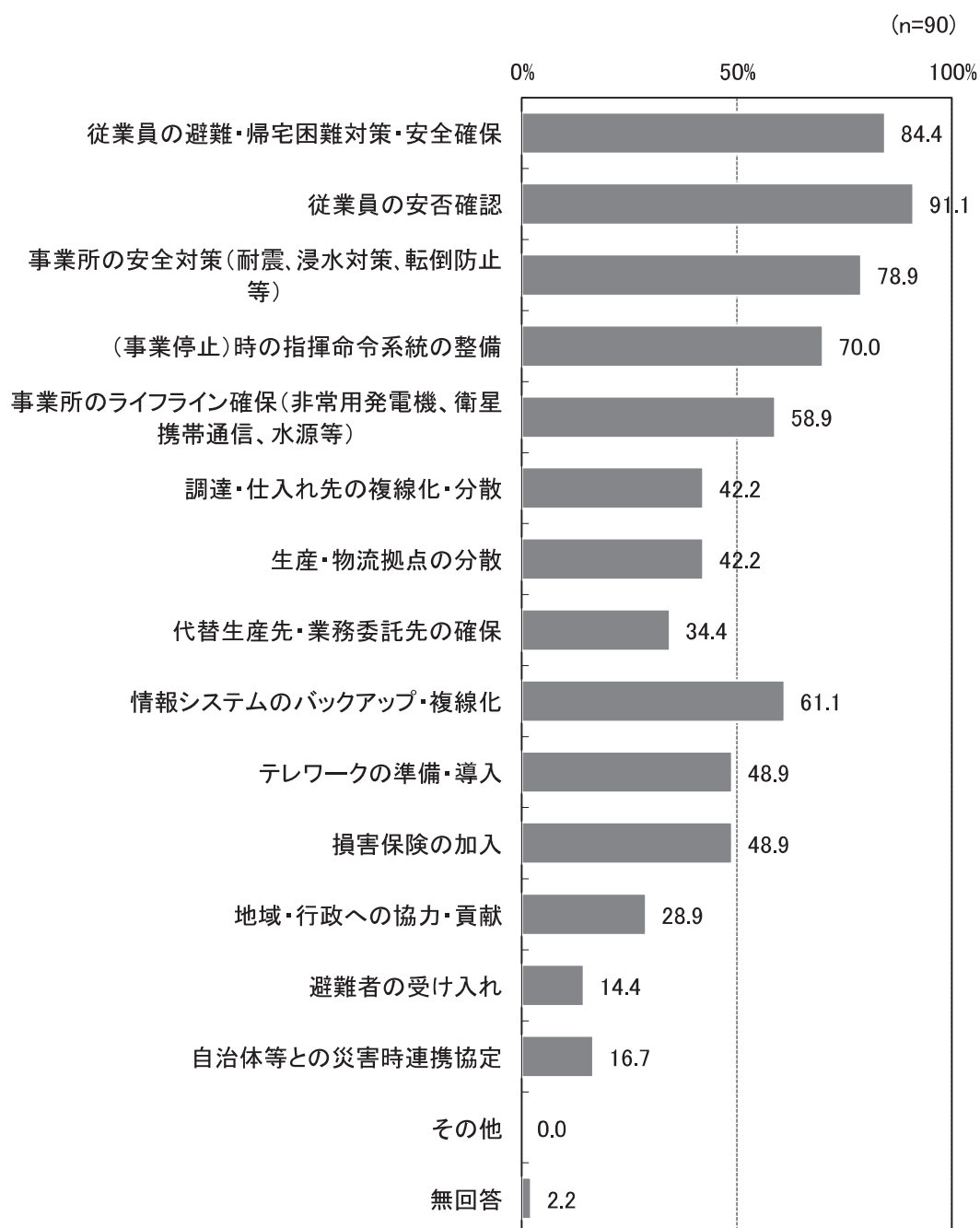


3) BCP や事業継続力強化計画の中で、リスクに備えて、実施・対応している手段・対策について教えてください。（複数回答可）

「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 II-3 リスクに備えて実施・対応している手段・対策

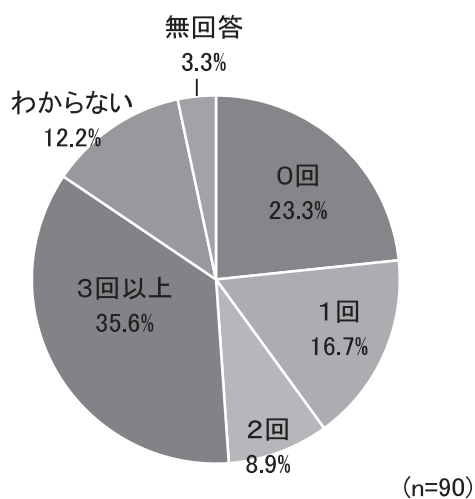


4) 策定後の更新回数について（複数回答可）

「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 II-4 策定後の更新回数

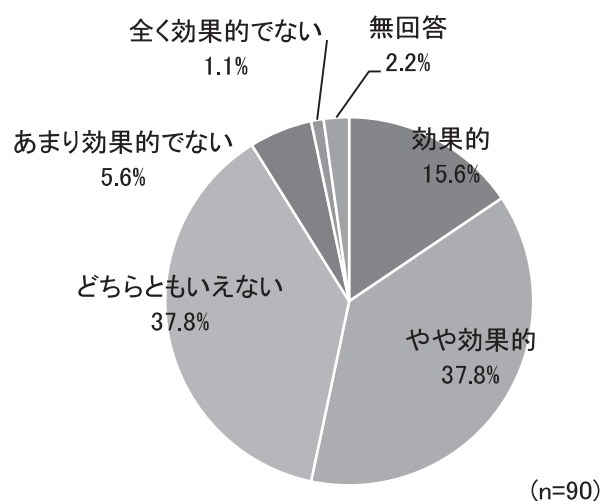


5) BCP 等の計画策定・運用の効果について（複数回答可）

「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 II-5 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の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
 - ・ 危機管理体系及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】

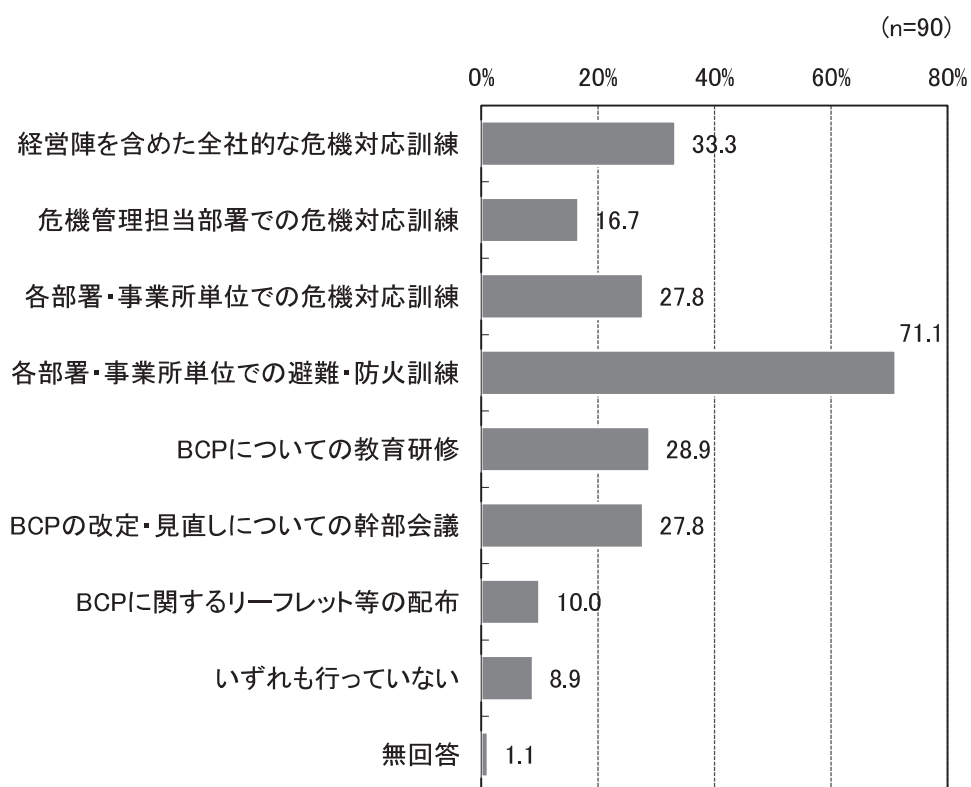
- ・ 検証ができていない

6) 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 II-6 計画策定後、訓練、社内への周知を行っているか

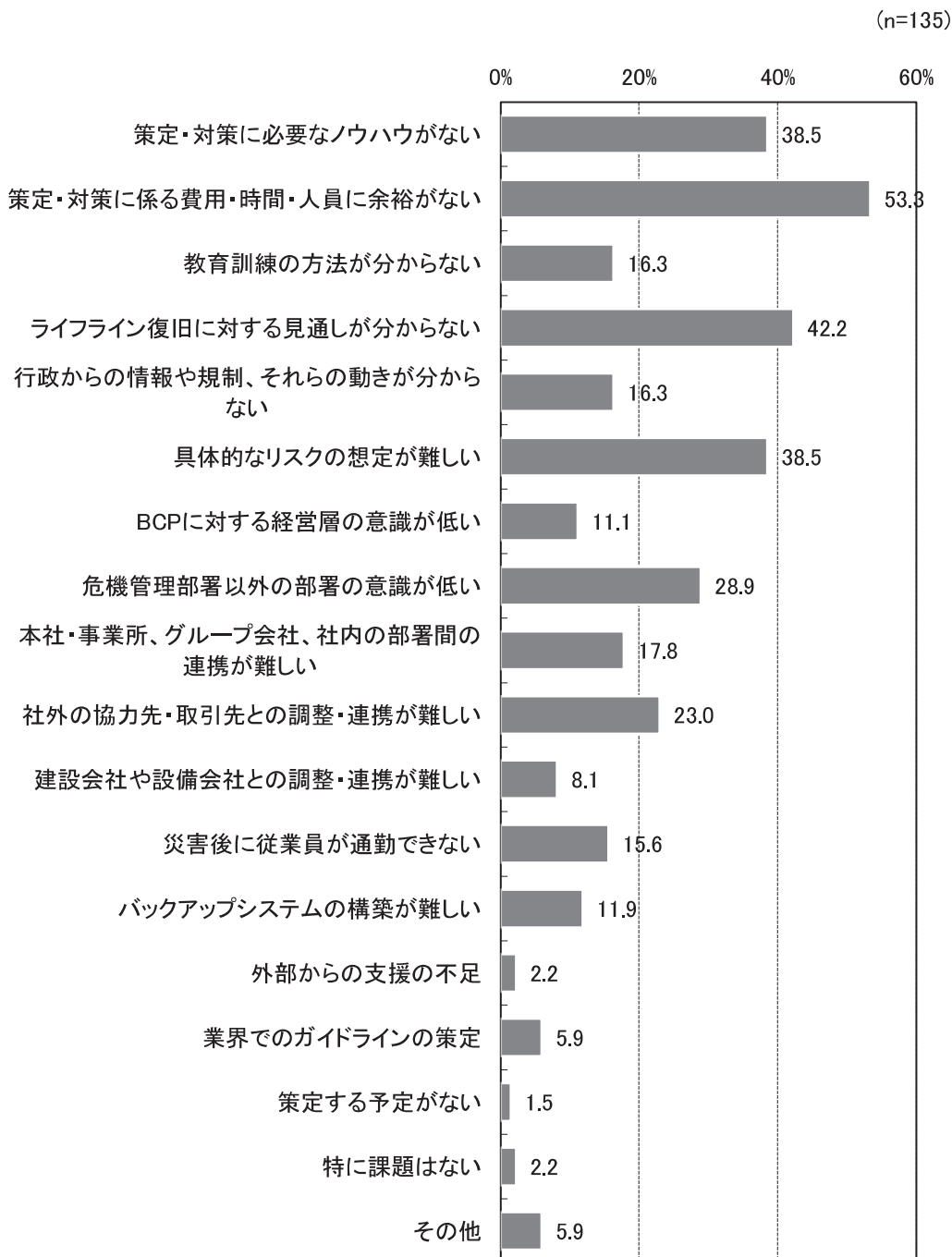


7) BCP や事業継続力強化計画の策定や対策を進めるにあたり、課題と感じた（感じる）ことは何ですか。（当てはまるもの5つ選択可）

「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 II-7 課題と感じた(感じる)こと



8) 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めど等見解があれば、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、補助金の加点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つながれると良い）
- ・ 備蓄品の置き場所が足りない。行政指導で効率よく保管する方法を指導してほしい。（例）ビル全体での保管など
- ・ 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・手順が公開されているなら知りたい

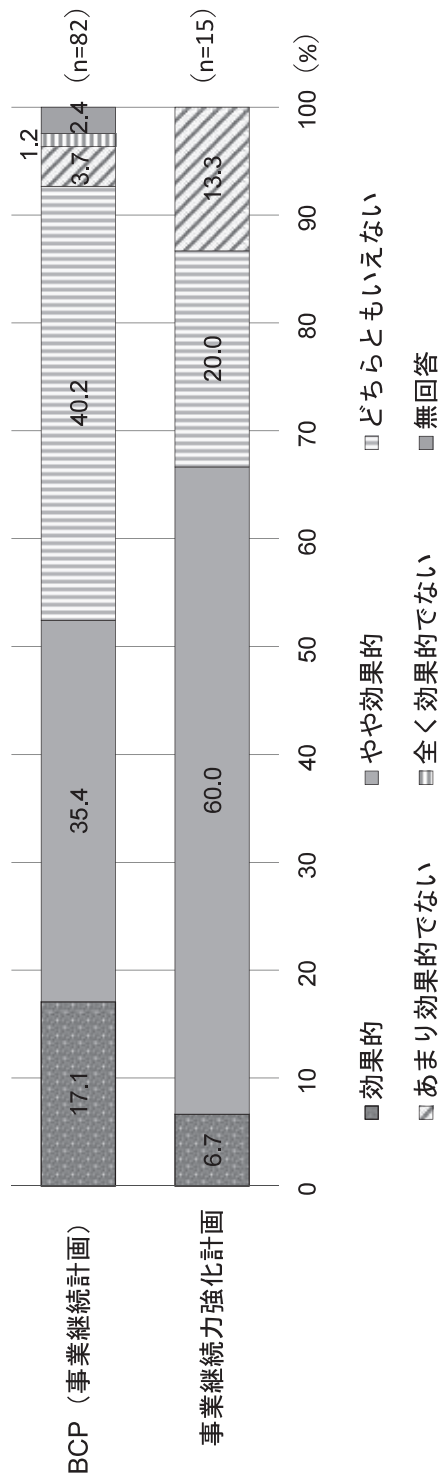
4. 調査結果（クロス集計）

(1) BCP 等の計画策定・運用の効果について

1) BCP（事業継続計画）または事業継続力強化計画を策定済の企業別

「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。

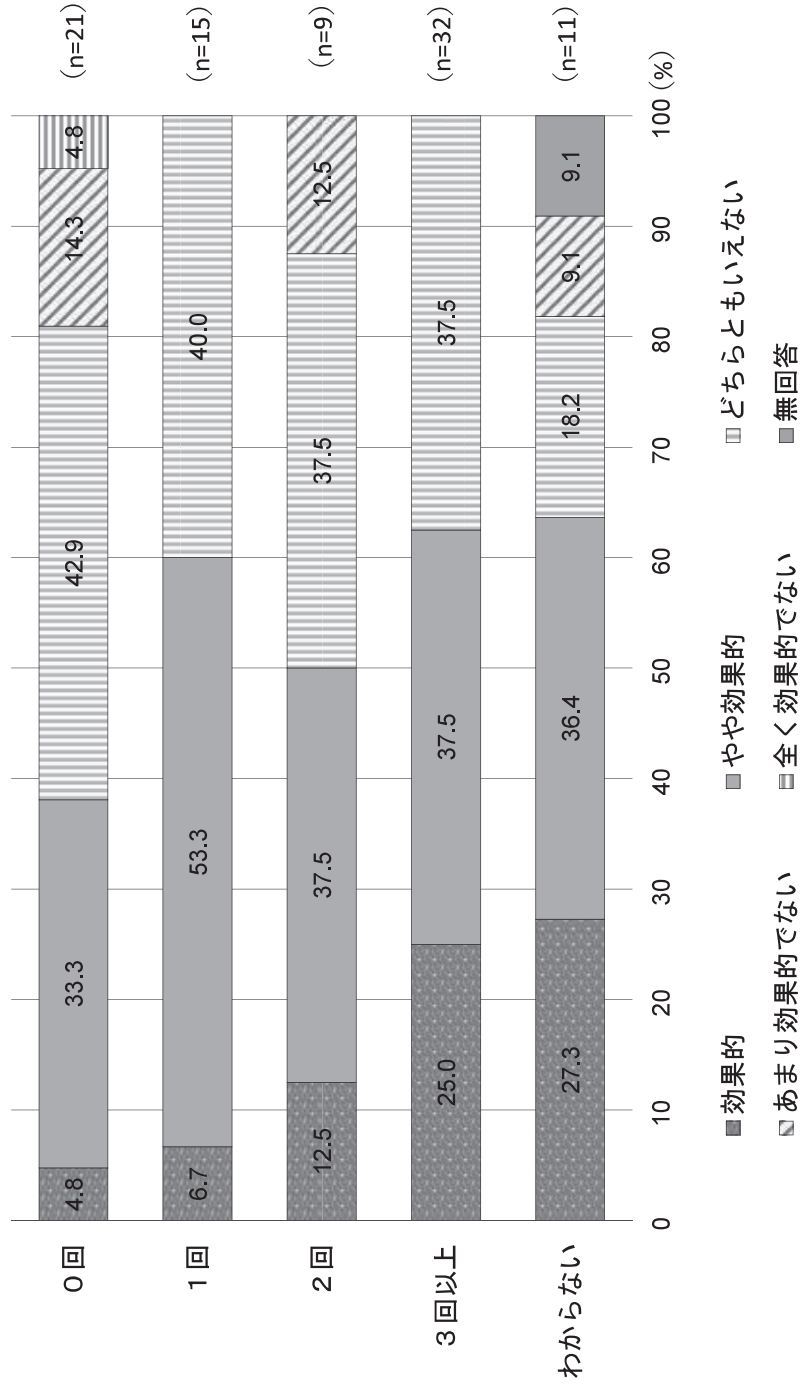
図表 II-8 BCP または事業継続力強化計画を策定済みの企業別 BCP 等の計画策定・運用の効果



2) 策定後の更新回数別

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く。

図表 II-9 策定後の更新回数別 BCP等の計画策定・運用の効果



3) 計画策定後の訓練、社内への周知の実施別

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 II-10 計画策定後の訓練、社内への周知の実施別 BCP等の計画策定・運用の効果

(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、実践的効果の周知機能を	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	

III. 文献・事例調査

1. 企業の事業継続能力向上に係る動向

(1) 災害時の被害想定の変改

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、「60～90%程度以上※」とされており（地震調査研究推進本部 地震調査委員会「南海トラフの地震活動の長期評価（第二版一部改訂）」）、発生確率は最も高いⅢランクに分類される値となっている。※なお、今回より発生間隔のみを用いた計算方法（BPTモデル）による発生確率20～50%も併記された）、発生確率は最も高いⅢランクに分類される値となっている。

南海トラフ地震防災対策推進基本計画は、2025年7月に10年ぶりとなる大規模改定が行われた。今回の改定は2024年元日に発生した能登半島地震や、同年に公表された新たな被害想定を踏まえたもので、これまでの部分変更とは性格が異なる。

新たな被害想定では、経済被害額が前回比約70兆円増の約292兆円に達したが、これはサプライチェーン寸断による間接被害が初めて算入されたことによる。また、災害関連死が最大約5.2万人に及ぶ可能性が初めて推計された。（図表Ⅲ-1）

今回の改定の最大の特徴は、施策を「命を守る（直接死の防止）」と「命をつなぐ（災害関連死の防止）」の二軸で整理し、おおむね10年間で完遂すべき重点施策を明示したことである。

企業の事業継続能力に関連する点としては、令和17年（2035年）までに大企業100%・中堅企業80%のBCP策定率達成という数値目標が初めて明示された。また、南海トラフ地震臨時情報（巨大地震警戒・注意）発表時における警戒期間中の事前対応（業務縮小・在宅勤務移行等の判断基準）をBCPに組み込むことが新たに求められている。推進地域の再指定を踏まえ、特定施設・事業を営む事業者は対象可否の確認も必要である。

図表Ⅲ-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82.6兆円	約292兆円
当時GDP	約149億円	約465兆円	約497兆円	約662兆円*	約662兆円*
GDP比	約37%	約2%	約3%	約12%	約44%

※首都直下、南海トラフのGDPは2025年の名目GDP
（出典）各地震の被害想定報告資料（内閣府）等

(2) 防災庁の設置

風水害の頻発・激甚化に加え、南海トラフ地震や首都直下地震といった国難級の大規模災害の発生が切迫する中、現行の内閣府防災担当では省庁横断的な司令塔機能に限界があるとの認識が高まってきた。こうした背景から、石破茂前首相が防災庁の設置を提唱し、2024年11月に準備室が発足した。

政府は2025年12月26日の閣議で基本方針¹を決定し、2026年3月6日に防災庁の設置法案と関連法律の整備法案を閣議決定した。2026年2月召集の第221回特別国会に法案を提出し、早ければ同年11月ごろの設置を予定している。組織の規模は約350人の配置が想定されており、内閣府防災担当の約1.6倍となる。首相を組織の長とし、防災相を配置。各府省庁に必要な説明を求めたり勧告したりする権限を持たせ、各府省庁はそれを尊重する義務を負う仕組みとなる。

図表 III-2 防災立国の推進に向けた基本方針(概要版)

<ul style="list-style-type: none"> ● 世界有数の災害大国である我が国において、日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震、首都直下地震、南海トラフ地震や富士山噴火など国難級の災害の発生が切迫する中、人命・人権最優先の「防災立国」の実現が急務。 ● 国難級の災害に対しても死傷者や避難者を大幅に低減させ、必要な国家・社会機能を維持するため、平時からの事前防災の徹底が必要。 ● そのため、我が国の防災全体を俯瞰的に捉え、産官学民のあらゆる力を結集し、中長期的視点から我が国の防災の在り方を構想するとともに、徹底した事前防災、発災時から復旧・復興までの一貫した災害対応の司令塔となる組織として「防災庁」を設置。 		
<p>防災庁の機能、果たすべき役割</p>		
<p>○ 防災庁の機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 内閣直下に設置 ● 総理を組織の長とし、総理を助ける防災大臣を配置 ● 尊重義務を伴う各府省庁への勧告権等 ● 災害対応力の強化に必要な予算・人員の確保 ● 内閣府防災担当を発展的に改組 ※個別行政分野における防災対策等は引き続き各府省庁で実施 		
<p>○ 防災庁の果たすべき役割 ～ 平時から発災時、復旧・復興までの一貫した司令塔機能 ～</p>		
<p>I 防災に関する 基本的政策・国家戦略の立案</p>	<p>II 徹底的な 「事前防災」の推進・加速の司令塔</p>	<p>III 発災時から復旧・復興までの 災害対応の司令塔</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● これまでの災害に対する中長期的視点を踏まえた定期的かつ十分な検証 ● 多様な経験と高度な知見を基に、あらゆる事態を想定し、起こり得る被害を先読みした防災の基本政策・国家戦略の企画・立案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各主体の連携による地域レベルでの具体的なシミュレーションに基づく災害リスク評価、計画企画・立案の推進 ● 各主体による事前防災対策の抜けや漏れ把握、分野横断的な関係者間コーディネートや平時からの実施勧告等による事前防災の推進 <small>〔建物等の耐震化 ・防災まちづくりと復興の事前準備 スフィア基準等を踏まえた避難生活環境の抜本改善 等〕</small> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府災害対策本部の運営や国全体の被害状況把握など災害初動体制の構築 ● 被災自治体への迅速な応援体制の構築 ● 被災自治体のワンストップ窓口として被災者のニーズを俯瞰的に把握 ● 過去の災害のノウハウをいかした継続的・包括的な被災地伴走支援体制の構築

(出典) 内閣官房「防災立国の推進に向けた基本方針(概要版)」

¹ 内閣官房 HP, https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/bousaichou_preparation/index.html. (2026年3月11日最終閲覧)

(3) 国における国土強靱化対策

国では2025年6月に「第1次国土強靱化実施中期計画」を策定している。2025年度補正予算では、この中期計画に基づき実施される事業（事業規模：概ね20兆円強程度、計画期間：令和8年度～12年度）について、以下の項目に関連する経費を計上している。

図表 III-3 第1次国土強靱化実施中期計画の概要(方針と予算額)

(1) 国民の生命と財産を守る防災インフラの整備・管理 (2) 経済発展の基盤となる交通・通信・エネルギーなどライフラインの強靱化 (3) デジタル等新技術の活用による国土強靱化施策の高度化 (4) 災害時における事業継続性確保を始めとした官民連携強化 (5) 地域における防災力の一層の強化		
国土強靱化関係補正予算	国費	2兆5,095億円
	(事業費)	4兆0,853億円
うち、公共事業関係費	国費	1兆6,539億円
	(事業費)	2兆6,342億円
うち、第1次国土強靱化実施中期計画「推進が特に必要となる施策」関連	国費	1兆9,159億円
	(事業費)	3兆1,455億円
うち、公共事業関係費	国費	1兆5,500億円
	(事業費)	2兆5,192億円

(出典) 内閣官房 国土強靱化推進室「令和7年度国土強靱化関係の補正予算案の概要」²

具体的な事業メニューについては、「第1次国土強靱化実施中期計画の策定について」³の中で示されている(次頁参照)。

国土強靱化対策には「防災インフラの整備・管理」や「災害時における事業継続性確保を始めとした官民連携強化」などが盛り込まれており、特に製造業分野においては、BCP等のみならず、こうした事業への積極的な関与を通じ、国土全体での事業継続能力の底上げ、ひいては国土強靱化の実現に寄与することが期待される。

² 内閣官房 国土強靱化推進室「令和7年度国土強靱化関係の補正予算案の概要」

https://www.cas.go.jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/r07_hoseiyosan.pdf. (2026年3月11日最終閲覧)

³ 内閣官房 国土強靱化推進室「第1次国土強靱化実施中期計画の策定について」

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kokudo_kyoujinka/kaisai/dai22/siryou1.pdf. (2026年3月11日最終閲覧)

図表 III-4 第1次国土強靱化実施中期計画に基づく主要な施策の内容・目標

第2章 計画期間 令和8年度から12年度までの5年間
第3章 計画期間内に実施すべき施策 (全324施策)

○第4章の施策の他、施策の推進に必要な制度整備や関連計画の策定等の環境整備、普及啓発活動等の継続的取組、長期を見据えた調査研究等について、目標を設定して取組を推進

	防災インフラの整備・管理	ライフラインの強靱化	デジタル等新技術の活用	官民連携強化	地域防災力の強化
主な施策の内容・目標	<ul style="list-style-type: none"> 個別避難計画作成の促進 情報科学を活用した地震調査研究プロジェクト ⇒ 57施策	<ul style="list-style-type: none"> 迅速な航路啓開のための体制の整備 衛星通信システムに関する制度整備等の推進 ⇒ 107施策	<ul style="list-style-type: none"> マイナンバーカードを活用した避難所運営効率化等の積極的な推進 矯正施設のデジタル無線機の適正な稼働 ⇒ 55施策	<ul style="list-style-type: none"> 病院における事業継続計画(BCP)の策定 災害保険や民間の防災・減災サービスの活用・啓蒙活動の強化 ⇒ 63施策	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体における災害時受援体制の構築の推進 「世界津波の日」を含む防災への意向上のための普及啓発活動 ⇒ 69施策

第4章 推進が特に必要となる施策 (全116施策 (233指標))

1. 施策の内容

○施策の目標は、南海トラフ地震が30年以内に発生する確率(8割程度)等に鑑み、一人でも多くの国民の生命・財産・暮らしを守るため、概ね20年から30年程度を一つの目安として、検討・設定。長期目標の達成に30年超の期間を要する施策においても、地域ごとに異なる災害リスクの実情や緊急性等を踏まえ、早期に効果を発揮できるように、優先順位を検討の上、実施

※指標の柱に位置付けられた施策があるため、各柱の施策数の合計は全施策数と一致しない。

	防災インフラの整備・管理	ライフラインの強靱化	デジタル等新技術の活用	官民連携強化	地域防災力の強化
主な施策の内容・目標	<ul style="list-style-type: none"> 中小河川も含めた洪水・内水ハザードマップ等の充実 関係省庁の枠を超えた流域治水対策等の推進 障害者・高齢者・子ども・外国人等に配慮した災害情報提供の強化 防災後の残存リスクの管理 予防保全型メンテナンスへの早期転換 ⇒ 28施策 (81指標)	<ul style="list-style-type: none"> 予防保全型メンテナンスへの早期転換 広域支援に不可欠な陸海空の交通ネットワークの連携強化 上下水道システムの耐震化を始めとした耐災害性の強化 送電網の強化及び自立分散型の電源・エネルギーの活用 フェーズフリーな通信システムによる災害自立性の強化 ⇒ 42施策 (80指標)	<ul style="list-style-type: none"> 国の地方支分部局等の資機材の充実(警察・消防・自衛隊・TEC-FORGE等) 一元的な情報収集・集約・提供システムの構築 フェーズフリーなデジタル体制の構築 ⇒ 16施策 (24指標)	<ul style="list-style-type: none"> 生活の基盤となる住宅・建築物の耐震化 密集市街地や地下街等の耐震化・火災対策の推進 保健医療福祉支援の体制・連携強化 立地適正化計画等と連携した国土強靱化と地方創生の一体的推進による地域防災力の強化 ⇒ 14施策 (18指標)	<ul style="list-style-type: none"> スフィア基準等を踏まえた避難所環境の抜本的改善 国等によるプッシュ型支援物資の分散備蓄の強化 避難所や教育の現場となる学校の耐災害性強化 避難所等における自立分散型の電源・エネルギーシステムの構築 発災時における民間・NPO・ボランティア等の活動環境の整備 ⇒ 17施策 (30指標)

※1施策(住宅・建築物の耐震化の促進)が「ライフラインの強靱化」と「官民連携強化」に位置付けられているため、各柱の施策の合計は全施策と一致しない。

2. 対策の事業規模

○「推進が特に必要となる施策」について、加速化・深化を図る観点から、追加的に必要となる事業規模は、

今後5年間でおおむね20兆円強程度を目標とし、今後の資材価格・人性費高騰等の影響については予算編成過程で適切に反映

(出典) 内閣官房 国土強靱化推進室「第1次国土強靱化実施中期計画の策定について」⁴

⁴ 前掲

(4) 相次ぐサイバー攻撃

国において、さまざまな対策や方針が示される一方で、2024年から2025年にかけて、国内大手企業を標的としたランサムウェア攻撃が相次いだ。2024年にはKADOKAWAや各社への攻撃が続き、2025年9月にはアサヒグループホールディングスがランサムウェア集団「Qilin（キリン）」による攻撃を受けシステム障害で生産・出荷が停止。攻撃者が個人情報や内部文書を窃取し、身代金を支払わなければデータを公開すると脅迫する「二重恐喝」の手法が用いられた。

アスクルは2025年10月19日にランサムウェア攻撃を検知した。侵入時期はログが消去されており特定できていない。攻撃者は、本来必須であるはずの二段階認証（本人確認の二重チェック）が例外的に免除されていた業務委託先の管理者アカウントを悪用して侵入。その後、不正アクセスを検知・遮断するセキュリティソフトを意図的に無効化しながら社内ネットワークを横断し、複数のサーバーを掌握した。最終的にデータを一斉に暗号化・使用不能にし、復旧に使うはずのバックアップファイルも同時に削除したため、復旧が長期化した。物流システムの停止により出荷業務は全面停止し、第2四半期決算発表の延期も余儀なくされた。流出した個人情報は顧客・取引先・社員を合わせて約75万件超に上る。

サイバー攻撃はもはや「IT部門の問題」ではなく「事業継続リスク」となっていることがわかる事例である。自社のセキュリティ対策が万全であっても、取引先・委託先経由で侵入されるリスクが顕在化しており、BCPにおいては自社システムの保護だけでなく、サプライチェーン全体のセキュリティ水準の把握と底上げが不可欠となっている。

本節では、企業の事業継続を取り巻く動向について概観し、事業継続能力の向上に向けた取組の重要性を確認した。

一方で、BCP等を策定したものの実効性を高められず、事業継続能力を高めることのできない企業も存在している。こうした課題を解決し、BCP等の策定後の実効性向上、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BCP等の策定後の実効性向上に向けたツールについて整理する。

2. BCP 等の実効性向上に向けたツール

過年度調査では、訓練等の実施の有無が、策定した BCP 等の有効性を左右することが明らかになった。ここでは、BCP 等策定後の実効性を高めるツールについて整理する。

紅谷・近藤（2014）⁵は、アメリカの防災専門家向け研修機関として有名なものとして、連邦危機管理庁の一部門である Emergency Management Institute を紹介している。これによれば、防災研修の手法は、参加者のディスカッションが中心となる教室形式と、人員や資源を実際に動かしながら行う実践形式に大別され、それぞれがさらに細かい手法で以下のよう分類できる。

図表 III-5 防災研修・訓練で用いられる7つの手法

研修手法		概要
教室形式	Seminars	講師による座学形式
	Workshops	ファシリテーターの進行により、計画、マニュアル等の成果物を作成するためのディスカッション形式
	Tabletops	幹部職員等を対象にした想定に基づくグループディスカッション形式
	Games	ルールやマニュアルに基づいた対応、意思決定のシミュレーション形式
実践形式	Drills	一つの組織のみを対象とした、特定の目的・対策のための実働形式
	Functional Exercises	想定に基づいて組織の対応能力や機能を検証するためのシミュレーション形式
	Full-Scale Exercises	実際の災害発生を想定したストレス下で、複数組織、複数地域の調整を行う実働形式

本節では、各企業が行う訓練の事例や、訓練を行うために民間企業や団体、行政機関等が提供するツールについて概説する。紹介する事例やツールは、上記7分類では概ね Tabletops、Games、Drills、Functional Exercises、Full-Scale Exercises などに該当、またはそれらの導入を支援するものである。

⁵ 紅谷昇平、近藤伸也「日米比較による防災研修の体系と評価手法についての考察」（『地域安全学会梗概集』2014, 35, p.39-40）

(1) STG-DX(SOMPO リスクマネジメント株式会社)

- SOMPO リスクマネジメント株式会社が提供する「災害対応ゲーム (STG)」⁶のデジタルコンテンツ版 (DX)。もともとの STG は、東京大学大学院の廣井悠教授と同社の共同開発ツールをヒントに、様々なケースでの災害対応をより身近に考えてもらうことを目的として開発されたもの。
- 動画の進行とともに災害の状況設定が紙芝居形式で提示され、次々に提示される状況に対してプレイヤーが所属企業の防災対策や BCP を踏まえて対応を検討する、演習動画コンテンツ。地震・水害・富士山噴火降灰など複数のテーマが準備されており、各コンテンツは演習と解説がセットになっている。
- BCM 活動のための簡易訓練ツールや教育ツールとしてだけでなく、リーダー育成研修や新入社員研修など、コミュニケーションツールとしても活用が可能。1 人での実施も可能だが、3~6 人程度で集まりスクリーンや大型モニターに投影しながら議論することが推奨されている。
- 通常プラン 48 万円/年

図表 III-6 STG-DX コンテンツイメージ

The screenshot displays a digital interface for a disaster response game. At the top right, it indicates a 3-minute discussion goal. The main content area is titled '【練習問題】 発災当日 11:10' and describes a scenario where a proposal is made by a gathered member. Two key discussion points are listed: 'Let's set up a countermeasures department.' and 'Let's clearly define and prioritize things to be implemented within the next 1 hour, and share the responsibility among members.' Below this, a 'Discussion Hints' section features a cartoon character and a list of questions to guide the discussion, such as 'Who is the decision maker and what are the criteria?' and 'Who is responsible?'.

検討 目安：3分

【練習問題】 発災当日 11:10

集まったメンバーから提案です。

- 「対策本部を立ち上げましょう。」
- 「今後1時間を目途に、優先的に実施すべきことを明確にして、メンバーで分担しましょう。」

検討のヒント

- 対策本部設置の判断者と判断基準は？
- 責任者は誰か？（不在の場合どうする？）
- どこに設置するか？
- 設置した場合、その事実を知らせるべき先は？電話が通じない場合は？
- 人の安全確保が最優先。

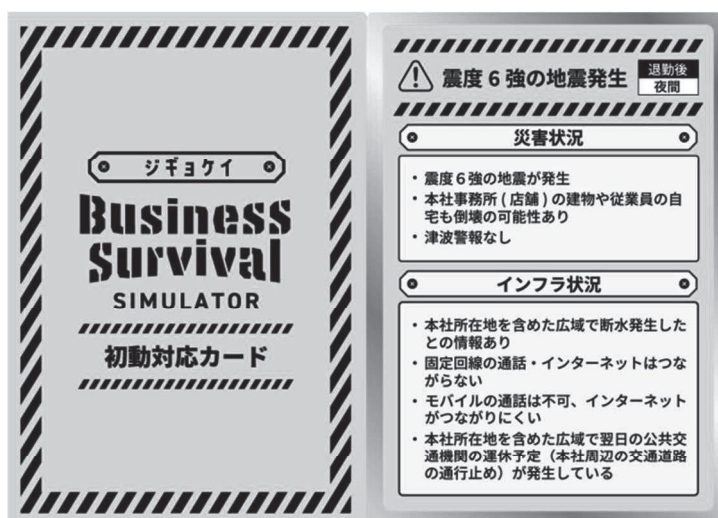
© Sompo Risk Management Inc. 次へ 22

⁶ SOMPO リスクマネジメント株式会社 HP「災害対応ゲーム-DX (STG-DX)」https://www.sompo-rc.co.jp/smb_services/stg_dx. (2026年3月11日最終閲覧)

(2) ジギョケイワークショップカードゲーム(独立行政法人 中小企業基盤整備機構)

- 事業継続力強化計画(通称「ジギョケイ」)の認定を受けている中小企業向けに、主に地震・水害に対するその計画の実効性を高めるための実践的なワークショップ用のカードゲーム。ジギョケイを策定した後に毎年1回以上行うことになっているジギョケイの見直しのための机上訓練を体験することを目的としている。
- カードゲームは主に水害・地震を題材にしており、発災直後の状況が書かれた「初動カード」、発災翌日の状況が書かれた「災害カード」、災害カードと一緒に引く「インフラカード」、そしてディスカッションの役割を決めるための「役割カード」から構成されている。
- カードゲームによってランダムに災害を発生させ、参加者が自社への影響や初動対応、事業の継続や早期復旧のための事前・事後の対策について考えることで、ジギョケイの不足している点を洗い出し、見直しにつなげる。また、ジギョケイの見直し以外にも、ジギョケイをはじめて策定する時や、社内コミュニケーションの活性化、マネージャー研修などにも活用できる。
- カードゲーム教材一式は中小企業基盤整備機構のHP⁷上に無料で提供している。講師派遣は別途要相談。

図表 III-7 ジギョケイワークショップカードゲーム コンテンツイメージ



⁷ 中小企業基盤整備機構 HP「ジギョケイ Business Survival カードゲーム」<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/review/workshopr6/>. (2026年3月11日最終閲覧)

(3) BCP 訓練事例集(一般財団法人日本自動車部品工業会)

- BCP 訓練支援の一環として公開された資料で、自社で策定された 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訓練事例集⁸である。Excel ファイル形式で無料ダウンロードが可能となっている。
- 各社で実施している訓練をベースに、実動訓練と机上訓練の事例を提示しているコンテンツ。自動車部品産業に関連するサプライヤーを対象の中心としているが、他業種への応用も可能である。

図表 III-8 BCP 訓練事例集 提供訓練事例一覧

【目次】

大分類	種類	内容
実動訓練	避難	災害直後の初動フェーズで行う人命確保、地域支援、事業継続のため、関係組織や関係者が実際に体を動かして対応
	安否確認	
	救護	
	消火	
	帰宅	
	帰宅困難者対応	
	地域住民支援	
事業継続		
机上訓練	読み合わせ	皆で読み合わせし、内容の確認
	クイズ	講師が質問を出し、参加者が回答
	ブライント シミュレーション①	参加者へ事前にシナリオを開示せず
	ブライント シミュレーション②	その場で開示して突発対応させる

(出典)「BCP 訓練事例集」(一社)日本自動車部品工業会

⁸ 日本自動車部品工業会 HP「BCP ガイドライン」https://www.japia.or.jp/work/csrbcp/bcp_guideline_japia/. (2026年3月11日最終閲覧)

(4) 高知県

- 南海トラフ地震で大きな被害を受けることが想定されている高知県では、県民を守るための防災対策を強化するとともに、事業者の事業継続能力の向上に注力している。BCP 等の策定支援のみならず、BCP 等の実効性向上に向けた支援施策を展開している。
- 支援施策の一つである「机上型事業継続訓練マニュアル」は高知県のHP⁹で公表されている。

図表 III-9 机上型事業継続訓練マニュアル 表紙・目次(高知県)



目 次	
はじめに	1
1 本書の目的	1
2 本書の構成	1
3 本書の特徴	2
第一部 基礎編	3
1 BCP、BCMとは	3
2 訓練を実施することの意義	3
3 高知県におけるBCPの取組状況	4
4 一般的なBCPの訓練手法	7
5 本書で取り上げる「机上型BCP訓練」とは	9
第二部 準備編	13
1 訓練の企画	13
STEP1. 目的の明確化	15
STEP2. 推進体制の確立	16
STEP3. 訓練基本事項の設定	17
STEP4. 被災状況の設定 (様式1)	21
STEP5. 災害時業務フローの設定 (様式2)	23
STEP6. シナリオの作成 (様式3)	31
STEP7. 回答例または解説の作成	35
2 訓練に必要な資料の作成	36
3 会場レイアウト・備品の準備	47
第三部 実施編	49
1 当日の運営手順	49
2 司会の注意事項	52
3 訓練事務局メンバーの役割	52
第四部 振り返り編	53
1 アンケート及び訓練事務局の気付き内容の分析	53
2 BCPの見直し	54
資料編	58

(出典) 机上型事業継続訓練マニュアル (2014年12月)

⁹ 高知県 HP「机上型事業継続訓練マニュアル」<https://www.pref.kochi.lg.jp/doc/bckunrenmanual/>. (2026年3月11日最終閲覧)

災害時業務フロー図（製造）

中級

製造業の場合、サプライチェーンの一部であることが多く、川下のメーカーから災害時の製品供給の納期に関する要求を確認する必要があります。その上で、工場が被災した場合にその復旧による生産再開で納期を守るか、代替生産に切り替える必要があるか会社としての方針決定プロセスを明記しておく必要があります。

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部								仕入先
		事務局(総務・人事)	施設設備	システム	広報・財務	営業	生産管理	調達	製造	
避難行動/安全確保										
初動		安否確認	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	情報通信・システム被災状況確認	資金ニーズの確認	顧客の被災状況・ニーズ確認	設備の被災状況確認	仕入先の被災状況・在庫確認	工場での被災状況確認	物流拠点の被災状況確認
		災害対策本部の設置		バックアップ・代替手段への切り替え			社内外の製品・仕掛在庫状況の把握	社内外の材料関係の在庫確認	二次災害防止装置	被災再開の判断 ①倉庫外で作業 ②倉庫内で部分作業 ③通常作業 ④作業不可
第1回災害対策本部会議開催 被災状況の確認→優先すべき製品・納品元、生産方法(工場復旧もしくは代替生産)の決定										
●時間		広報対応および情報収集		広報	顧客への案内					
事業継続		作業再開に伴う従業員の応援(再配置)	建物の修理を建設会社に依頼	情報通信・システムの復旧活動(ソフトウェア)	現金が必要な場合、取引銀行に対する協力依頼	顧客のニーズ確認	通常時と異なる生産計画の立案(代替生産も含む)	調材・部品の確保(通常仕入先からの調達が可能か確認、代替仕入先の確保)	資材・部品・労働力等が影響される中で生産体制の構築	製品、資材・部品の配送(通常ルートでの配送が困難な場合、代替ルートの確保)
	●時間	被災施設における防災対策の実施	機械設備の修理調達をメーカーに依頼	バックアップ・代替手段からのシステム復旧	取引先への代金支払い	被害損害額の算見積もり	通常の営業活動へ	通常の生産計画へ	通常の仕入業務へ	通常の物流業務へ

災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
	発信源	状況付与
1 (初動)		STEP5. (1) 初動対応フェーズ参照
2 被災状況確認	製造装置メーカー	天井板落下による製造装置の破損の修理をメーカーに依頼したところ、メーカーからは、少なくとも2週間はかかると言われた。
3 顧客対応	重要顧客	製品Xについては、30日以内に納品するようにとの指示があった。
4 顧客対応	重要顧客	30日以内に納品をするためのスケジュールと余命リストを提出するように求められた。
5 被災状況確認	現場	余震で、エアーが故障し、組立ラインが動かなくなった。
6 物流倉庫の被災状況確認	倉庫	地震で物流倉庫のマテハン装置が故障し、自動倉庫が機能しなくなった。
7 被災状況確認	システム部門	津波被災により、地下室のサーバが使用不能となった。
8 取引先の被災状況確認	調達部門	取引先B社から連絡があり、津波により工場が大破し、部品Pの出荷は当分見込みが立たない、とのこと。
9 代替生産の準備	T工場	代替生産を予定していたT工場は、無事との連絡が入った。
10 顧客対応	海外の重要顧客	海外の重要顧客から、製品の放射能汚染の心配はないか? 汚染していないことを証明する検査結果を提出するよう求められた。

(出典) 机上型事業継続訓練マニュアル (2014年12月)

(5) dan-lo(ニュートン・コンサルティング株式会社)

- 自然災害やサイバー攻撃、不祥事などのさまざまな訓練のシナリオ作成、配信、実施状況・結果の確認まで、BCP に係る訓練をトータルに支援するクラウドサービスである¹⁰。2025年5月より AI 搭載版の提供を開始した。
- 首都直下地震、南海トラフ地震、サイバー攻撃、武力攻撃など様々な訓練シナリオを作成できる。自社の BCP や危機対応マニュアルを AI が読み込み、自組織に最適なシナリオへ瞬時にアレンジすることが可能で、自社ルールや状況に則った行動を促す訓練シナリオを作成できる。
- 集合訓練と個人訓練の双方に対応しており、PC やスマホ、タブレットからアクセスするだけで多拠点をつないだ大規模な集合訓練が可能。また訓練の内容や設問数、レベルなどを自在に調整できるため、業務の隙間時間でも可能な数分の訓練を頻繁に実施するといった使い方もできる。
- 訓練の内容や結果を AI が評価する機能も有している。自社が策定した BCP（事業継続計画）などをもとに、訓練での検討結果を AI が評価する。
- 料金はユーザー数によって異なるが、最小のもので年間 40 万円（年 1 人当たり 8000 円）。

¹⁰ ニュートン・コンサルティング株式会社 HP「dan-lo」https://www.newton-consulting.co.jp/dan-lo_jp/. (2026年3月11日)

(6) ガリレイ×大阪市西淀川区竹島地域防災訓練

- 2025年11月30日(日)に、ガリレイグループ本社ビル(大阪市西淀川区竹島)にて実施¹¹された。竹島地域活動協議会が主催し、西淀川区役所・江崎グリコ株式会社・ガリレイ株式会社が協力した。地域住民約170名が参加した大規模な防災訓練である。
- ガリレイグループ本社ビルは、津波などの水害発生時における緊急一時避難場所として「津波避難ビル」に登録されている。本社ビルがある竹島地域は、南海トラフ地震発生時に最大約5mの浸水が予想され、地域のほぼ全域が浸水する恐れがある。津波は地震発生後約120分で到達するとされており、住民は90分以内に近くの津波避難ビルへ避難する必要がある。今回の訓練は、西淀川区役所および竹島地域活動協議会からの要請を受けて実施されたもの。

図表 III-10 竹島地域防災訓練の様子(プレスリリースより)

ガリレイグループ本社ビルにて大阪市西淀川区竹島地域と連携した大規模防災訓練を実施

ガリレイ株式会社 2025年12月10日 10時00分

2025年11月30日、ガリレイグループ本社ビル(大阪府大阪市西淀川区竹島2-6-18)にて、大阪市西淀川区竹島地域の防災訓練を実施しました。本訓練には地域住民約170名が参加し、実践的な避難誘導や津波避難ビルの概要説明、近隣企業である江崎グリコ株式会社様(大阪府大阪市西淀川区歌島4-6-5)による避難所での健康プログラムを行いました。



(出典) ガリレイ株式会社プレスリリース (2025年12月10日)

¹¹ PR TIMES「ガリレイグループ本社ビルにて大阪市西淀川区竹島地域と連携した大規模防災訓練を実施」
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000267.000081206.html>. (2026年3月11日最終閲覧)

3. 各種ツールの類型別の整理

BCP 等の実効性の向上のための取組は、導入難易度を考えると、2つの「広がり」の軸から分類できる。

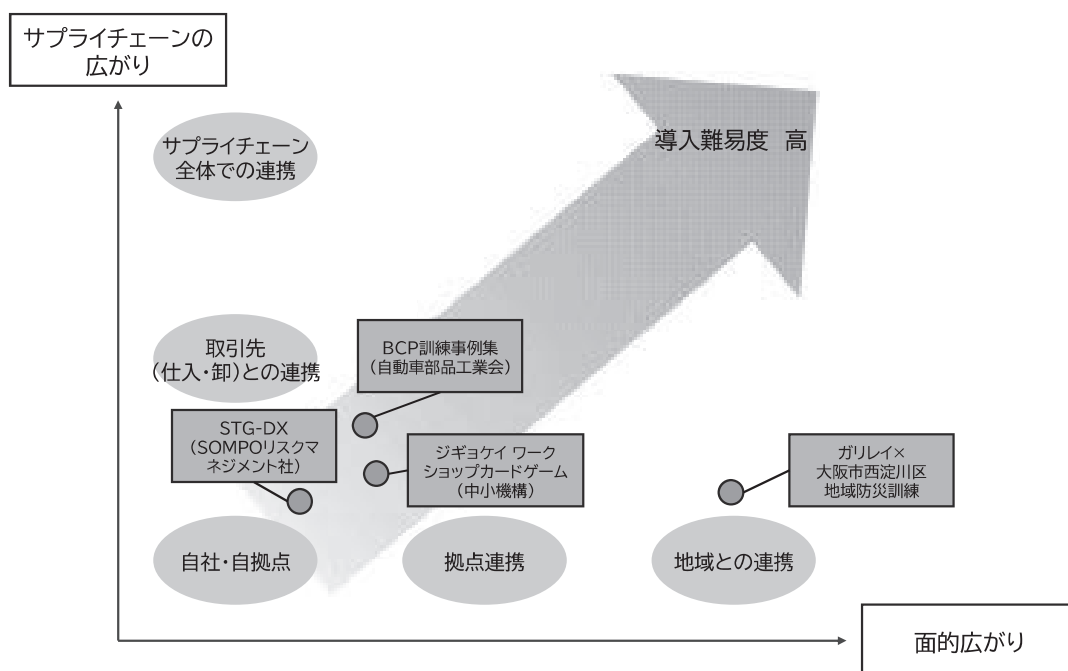
第一の軸は「サプライチェーンの広がり」である。これは、取引関係でつながる企業間の連携範囲を指す。自社単独の取り組みにとどまらず、仕入先・取引先との連携訓練へ、さらにはサプライチェーン全体を視野に入れた訓練へと発展していく方向性である。

第二の軸は「面的な広がり」である。これは、訓練に参加する組織の地理的・空間的な範囲を指す。最もシンプルな形は自社・自拠点内で完結する訓練であるが、そこから複数の拠点間で連携する訓練へ、さらには地域の住民・自治体・近隣企業を巻き込んだ地域防災訓練へと広がっていく。

この2つの軸を組み合わせると、前節で示した各種ツールの位置づけが見えてくる。STG-DX やジギョケイワークショップカードゲームは、主に自社・自拠点内での活用を想定した、面的広がりもサプライチェーンの広がりも限定的なツールである。日本自動車部品工業会の BCP 訓練事例集は、業界内の取引関係を意識したサプライチェーン方向への広がりを持つ。一方、ガリレイ×大阪市西淀川区の地域防災訓練は、地域・自治体を巻き込んだ面的な広がり的好事例といえる。

この2つの軸のいずれの方向に広がりを持たせても、訓練の導入難易度は高くなる。面的に広げれば、拠点間・組織間の調整コストが増大し、自治体や地域との連携には行政計画との整合性確保も求められる。サプライチェーン方向に広げれば、複数企業をまたぐシナリオ設計や情報共有の範囲設定など、調整事項が膨大になる。訓練の実効性を高めるために射程を広げようとすればするほど、導入のハードルも比例して上がるというトレードオフが存在する。

図表 III-11 各種ツールの分類イメージ



4. 文献・事例調査結果のポイント

直近の国の予測では、首都直下地震の経済被害は 82.6 兆円、南海トラフ地震では 292 兆円にのぼるとされる。サイバー攻撃も相次いでおり、自社だけでなく、サプライチェーン全体でのセキュリティ水準の把握と底上げが不可欠となっている。

BCP 等の実効性を高めるうえで、訓練が果たす役割は極めて重要である。近年、民間企業向けの BCP 訓練ツールは多様化しており、カードゲーム型・シナリオ動画型・クラウド型など様々な形態の製品が市場に登場している。しかしながら、これらのツールを活用する際には、以下のような構造的な課題が存在する。

(1) 「初動対応」に偏重し、「事業継続」フェーズへの対応が手薄

市場に流通する多くの訓練ツールは、発災直後の安否確認・情報収集・対策本部の立ち上げといった「初動対応」に特化したシナリオを中心に構成されている。これらは重要なフェーズであり、訓練効果も高い。しかし、BCP の本来の目的は発災後に事業をいかに継続・早期復旧させるかという点にある。発災後数日から数週間にわたる「事業継続フェーズ」、すなわち代替生産拠点の確保・重要業務の優先順位付け・顧客や取引先への供給責任の履行・資金繰りや人員配置の再編といった経営判断を伴う局面に対応した訓練ツールは、現状では非常に少ない。

初動対応の訓練で「気づき」を得たとしても、その先の事業継続に向けた具体的な判断力や対応力を鍛えるコンテンツが不足しているため、訓練の効果が初動の範囲にとどまりがちである。BCP の真の実効性を高めるためには、初動から復旧・継続フェーズまでを一連の流れとしてカバーする訓練設計が求められる。

(2) 企業・事業所ごとの条件の多様性に画一的なフォーマットが対応しきれていない

訓練ツールの多くは、汎用性を確保するために標準的なシナリオを提供している。しかし、企業の業種・業態・規模・立地・ビジネスモデルはそれぞれ大きく異なり、製造業と小売業、本社機能と工場拠点、大企業と中小企業では、有事における優先課題や意思決定のプロセスが根本的に異なる。たとえば、装置産業である製造業では設備被害時の「操業停止か応急復旧か」という判断が核心となる一方、サービス業では人員不足下での顧客対応の維持が焦点となる。画一的なシナリオでは、こうした業種特有の課題を十分に掘り下げることができず、訓練が「自社ごと」として腹落ちしにくくなるリスクがある。自社の BCP やマニュアルをベースにシナリオをカスタマイズできる機能の充実や、専門家によるファシリテーションの組み合わせが、この課題への対処として有効と考えられるが、コストや手間の増大を招くという別の課題とのトレードオフも生じる。

(3) サプライチェーンの広がり、面的な広がりが導入難易度を高める

個社・自拠点単位での訓練であれば、ツールの選定・導入・運営はある程度完結する。しかし、訓練の射程を広げようとする方向には大きく 2 つの軸があり、それぞれが異なる形で導入の難易度を押し上げる。

第一の軸は「サプライチェーンの広がり」である。仕入先・取引先の被災状況は自社の事業継続に直結するため、訓練の射程をサプライチェーン全体へ広げることは大きな意義がある。しかし、複数企業をまたぐシナリオ設計・参加者調整・情報共有の範囲設定など、ツールだけでは解決できない調整事項が膨大になり、業界団体のような共通基盤がなければ実現は容易ではない。

第二の軸は「面的な広がり」である。複数拠点間の連携訓練では拠点ごとの役割分担や指揮系統の整合性確認が必要となり、さらに自治体・地域との協働訓練へと発展すると、行政の防災計画との整合性を図る必要が生じ、民間ツールとの親和性を確保すること自体が難しくなる。

市場の訓練ツールの多くは自社・自拠点完結型を前提に設計されており、これら2つの軸に沿った展開には、ツールの機能強化だけでなく、業界団体・自治体・支援機関・大学等の研究機関を巻き込んだ仕組みづくりが不可欠である。

IV. ヒアリング調査

1. ヒアリング調査の概要

(1) 調査目的

過年度調査のレビュー、文献・事例調査では、企業の BCP 等の実効性を向上させるためには、策定後の訓練等の実施が重要であるとともに、その実効性向上のためのツールには、導入にあたっての課題があることも明らかとなった。

ヒアリング調査では、過年度調査のレビュー、文献・事例調査で明らかになった論点について、実際に企業の BCP 等の実効性向上を支援している独立行政法人や、民間企業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、BCP 等の実効性向上のためのツールの活用事例や活用シーン、また利用する民間企業からのニーズ等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 等の実効性向上のためのツールの活用シーンについて
- ・ BCP 等の実効性向上のためのツールに係る民間企業のニーズについて
- ・ BCP 等の実効性向上に向けた方向性と動機づけのあり方について

(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
<p>独立行政法人 中小企業基盤整備機構 近畿本部（大阪市）</p>	<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（ジギョケイ）」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。 • ジギョケイワークショップカードゲームを作成し、HP 上で公表するとともに、講師を派遣して実際にワークショップなどを行っている。
<p>SOMPO リスクマネジメント 株式会社</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SOMPO リスクマネジメント株式会社は、SOMPO ホールディングスグループの一員であり、全社的リスクマネジメント（ERM）、事業継続（BCM・BCP）、サイバー攻撃対策など、社会の新たな課題やリスクに対してソリューション・サービスを提供している。 • 大企業を中心に BCP 等の策定支援コンサルティングを行っているほか、これまでに「避難所運営ゲーム（HUG）」や「帰宅困難者支援施設運営ゲーム（KUG）」などの開発を手掛けている。 • 各社の状況に応じてカスタマイズできるゲームの開発を中心としていたが、どの企業でも普遍的に活用でき、かつリモートでも体験できるサービスとして、「災害対応ゲーム DX（STG-DX）」を開発・展開している。
<p>大阪府商工労働部¹²</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 大阪府では民間企業に手軽に BCP を策定してもらえるようにフォーマットを用意するとともに、策定を支援する施策を展開している。また、公的支援機関や損害保険会社など、多くの連携先を紹介することで、企業の BCP 策定をさまざまな方面からサポートする体制を構築している。 • しかしながら、策定後の実効性を高めるための BCP 改定や訓練の重要性は理解しながらも、その点については府内企業の状況をフォローできておらず、課題として認識しているが、有効な手立ては打っていない。

¹² <https://www.pref.osaka.lg.jp/o110050/keieishien/bcp/index.html>

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、ヒアリング先の独立行政法人、民間団体は、それぞれの活動目的が異なり、BCP 等の実効性向上のためのツールに対する考え方も異なることに留意する必要がある。

(1) BCP 等の実効性向上のためのツールの活用シーンについて

【現状把握ツールとしての活用】

- BCP 等を策定した上で訓練を自社で実施しようとする、既に想定しているシチュエーションで訓練を行うようになってしまうことがある。外部の訓練ツールを活用することで、想定外のシチュエーションに対する気づきを得られるのではないかと。
- 様々なツールを通じて現在の自社の対策状況について認識し、気づきを得られると良い。また、どこまでの対応ができていて、どこができていないかを見える化する必要もある。
- 第1段階として、BCP 等の中でどの部分の実効性を向上させる必要があるのか見つけるためには動画などが有用であると感じる。第2段階以降として、実際に実効性を向上させるためには、向上させたい箇所が企業によって異なり、与えられる条件も異なるため、ある程度アレンジ・カスタマイズが必要となる。

【多様なシーンでの活用】

- BCP 等の更新のタイミングで活用されるケースが多い。
- 取引関係や同じ業界などの複数の企業が一堂に会した機会に、コミュニケーションツールの一環として活用されている事例もある。
- 自社で定期的に実施している訓練がネタ切れ・マンネリ化したタイミングで活用するケースも多い。

【その他有用と考えられる活用シーン】

- 自社の状況に応じてアレンジしたいという要望が多い。基本的に導入する民間企業の課題認識に応じてアレンジを行うため、初動対応のみならず、BCP 等の実効性の確認、WS 形式での図上訓練などはコンサルティングサービスとして幅広く行っている。準備期間や費用を圧縮するためにどのような状況にも通ずる動画等を活用している。
- 本社が主導するような大規模な訓練であれば時間をかけて準備することもできるが、支社や営業所ごとなど、小規模な実践などでは動画などが有用ではないかと。

(2) BCP 等の実効性向上のためのツールに係る民間企業のニーズについて

【中小企業における BCP 等の実効性向上への関心の低さ】

- 特に中小企業は BCP 等の策定までは行うものの、その後の実効性向上には関心が薄いように感じる。相談のあるケースも少ない。
- 特に中小企業は BCP 等を作って満足してしまうケースが多い。目先の収益に繋がらない訓練等には関心が向かないのではないかと。事業継続能力がある企業が取引で有利になるなど、

サプライチェーン全体での意識の底上げが必要ではないか。

【訓練実施を阻む構造的な障壁】

- そもそも人手不足で訓練等に人員が回っていない状況もあるのではないか。

【新たなリスク領域への関心の高まり】

- 直近はサイバーセキュリティへの関心は高くなっている。

(3) BCP 等の実効性向上のためにに向けた方向性と動機づけのあり方について

【「初動対応」の徹底を起点とした段階的な実効性向上】

- BCP の趣旨を鑑みれば「事業継続」に重きを置くべきという考え方はあるが、実態としては多くの企業で「初動対応」すら十分に対策が取れているとはいえない状況である。まずは対策本部を設置するまでの手順をしっかりと見直すことが重要で、既に存在する様々なツールは十分に活用可能ではないか。

【大企業のイニシアティブ・複数企業連携による底上げ】

- 大企業を中心となった BCP 等に参画する中小企業もある。大企業がイニシアティブを取ると、訓練等の策定後の実効性向上への取組もしっかりと行われている印象である。
- 企業単体で BCP 等を策定するよりも、同じ業界や同じビルに入っている事業者など、複数が連携する形で策定した方が実効性は高まるのではないか。

【実効性向上への意欲を引き出す動機付けと可視化】

- まずは各企業が BCP 等の実効性を向上しようという意欲を持つ必要がある。実効性を向上するプラスの側面を強調することもさることながら、実効性が低い状況のまま放置することのリスクを認識してもらう必要があるのではないか。災害発生時の企業責任や訴訟リスク、レピュテーションリスクなどを認識してもらうことなどが想定される。
- 対策が十分にできている企業とできていない企業を見える形にすることも一案ではないか。

V. 体験型調査

1. 体験型調査の概要

(1) 調査目的

過年度調査では、BCP 等の策定率は 6 割程度となっている一方、それらが有効であると感じている割合は、策定している事業者の半分程度であることが明らかになっている。また、BCP 等の効果実感と、訓練や社内周知の実施状況に有意な相関関係が見られることから、訓練等の実施により BCP 等の実効性を向上させることができると推察される。

体験型調査では、Ⅲ.で示したような BCP 等の実効性向上に向けたツールを実際に体験し、その有効性や企業において導入する場合の課題等について検討を行った。

(2) 調査実施概要

体験型調査は、2026 年 1 月 20 日開催の第 2 回調査専門部会において体験・検討を行うとともに、同 1 月から 2 月にかけて調査専門部会の委員が所属する各団体・企業において体験・検討を行った。

① 第 2 回調査専門部会における検討

2026 年 1 月 20 日開催の第 2 回調査専門部会において体験・検討を行った。参加者は 10 名。

図表 V-1 第2回専門部会における検討の様子



② 調査専門部会参加団体・企業における検討

2026 年 1 月から 2 月にかけて、調査専門部会に参加する各団体・企業において体験・検討を行い、下フィードバックシートによって検討結果を収集した。

4 つの団体・企業より回答があった。

図表 V-2 調査専門部会参加団体・企業における検討のための体験フィードバックシート

体験フィードバックシート	
1. 貴社名・ご担当者名	
貴社名	
ご担当者様名	
2. 体験・検討した方策 例) STG-DX(SOMPO リスクマネジメント社)、ジギョケイワークショップカード(中小機構)等	
3. 体験・検討した方策の BCP 実効力向上への有効性	
評価(1・2・3・4・5・6・7・8・9・10) その理由(初動対応、事業継続対応等の観点から)	
4. 体験・検討した方策の貴社への適用可能性	
評価(1・2・3・4・5・6・7・8・9・10) その理由(経済性、想定参加者等の観点から)	
5. BCP の実効力向上のための課題・あった方がよい方策等	
ご協力ありがとうございました。	

(3) 調査項目

体験型調査において検討を行ったツールは、主に以下のとおりである。

図表 V-3 体験型調査 検討対象ツール

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ STG-DX (SOMPO リスクマネジメント株式会社) ・ ジギョケイワークショップカード (独立行政法人 中小企業基盤整備機構) |
|---|

また、体験型調査において検討を行った項目は、主に以下のとおりである。

図表 V-4 体験型調査 検討項目

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 体験したツールによる BCP 等の実効性向上への有効性 ・ 体験したツールの各企業への適用可能性 ・ BCP 等の実効性向上のための課題・望ましいツール等 |
|---|

2. 調査結果

(1) 体験したツールによる BCP 等の実効性向上への有効性

【訓練・気づきとしての有効性】

- 机上にて訓練を行っていない御会社にとっては各人の役割を認識するためのきっかけとなり有用性はあると感じられると推察する。
- 初動対応の頭の整理が付く良いツールだと感じる。難解ではないため取っ付き易い。
- 現地対策本部の立ち上げ手順の曖昧さが可視化された。特に、初動で判断すべき項目・優先順位の整理が必要と認識。
- シナリオ形式で災害状況が進行するため、情報不足時の判断・連絡体制の弱点が明確になった。

【BCP の実効性確認・深化への貢献】

- 各拠点との通信確保、代替手段の確保、出社不能者発生時の業務継続など、リアルな状況を想定した検討ができ、現行 BCP の実効性確認に有益であった。
- 工場設備を抱える製造業として、生産設備被害時の判断（操業停止・応急復旧）について、具体的に議論できた点も有用。
- 職場において初動対応訓練を実際に行うことは負荷が大きいいため、体験ゲームを通じて手軽にシミュレーションやブレインストーミングを行うことは、BCP の有効性向上に一定の効果があると思われる。

【活用上の課題・改善提言】

- 社内の様々な立場の職員が体験し、対応に迷った内容を吸い上げ、最適解と思われる対策やルールを自社 BCP マニュアルに反映するのが理想。ただし、何が最適解かがわからず空論で終わる可能性もあると感じた。有効性向上の効果を高めるためには、専門的知見をもつ方のファシリテートのもとで体験・ディスカッションするのが望ましい。
- この程度の内容はどこの企業でもやっているのではないかという疑問と、その先（BCP）につながるシミュレーションが企業存続にとって重要なのではないか。
- 業種業態、ビジネスモデルによっては、本ゲームのような初動対応シナリオが全く馴染まないケースも想定される。（ゲームのコンテンツ内容も多様なものに更新・リリースされると思うが）

【コスト・継続性への懸念】

- 多様な体験のバリエーションがあるとして、一度経験してしまえば、その後のランニング費用として費用をかける企業がどれほどいるのか不透明。大企業はともかく、中小企業等には難しいかもしれない。

(2) 体験したツールの各企業への適用可能性

【積極的な導入の検討が可能】

- 頭の体操として、十分、会員各社に広めることは可能だと考えられる。また必要であると感じる。
- IT環境があれば即利用可能で、導入・運用コストが低い。
- 製造拠点・本社管理部門いずれにも共通するシナリオであり、事務系・現場系問わず幅広い層への教育ツールとして有効。
- ゲーム形式で理解しやすいため、BCP教育が初めての社員も参加しやすい。
- 訓練参加者からも「実際に起きそうなリアルな内容で役立つ」との声が多く、定期的な実施の価値が高い。

【対象者を絞って活用を検討】

- 一般的な内容であるゲーム形式のものは、各社の事情によって防災担当の方がいろいろアレンジすればさらに有効になるのではないかと考えられる。防災対応者を集めた会合で各社に応じたシナリオ作りの元ネタには適していると考えられる。
- 防災担当者の初動・その後のBCP対応の『発想力』を養うには適していると思います。

【導入は不要】

- 当社・当支社の事情に即した内容についていろいろと想定した内容で独自に訓練を行っており導入は必要ないと考えている。

(3) BCP等の実効性向上のための課題・望ましいツール等

【初動対応・社内体制の整備】

- 初動対応ルールの明確化
 - 現地対策本部の立ち上げ基準、優先順位、担当区分などの明確化
 - 安否確認～被害情報収集～対策本部設置までの時系列整理
- 情報共有手段の多重化
 - 災害時の通信途絶を想定したバックアップ手段（衛星電話・複数キャリア・無線）の再検討
 - 各工場／本社間の連絡手順・ルールの見直し
- 現場復旧に関する判断基準の整備
 - 設備損傷時の「停止／操業継続」判断基準
 - 応急復旧手順・外部業者連携ルールの整理
- 指揮系統の再整理
 - 現地対策本部と本社対策本部の役割分担の再確認
 - 非常時の代行者（副責任者）も含めた体制の整備

【教育・訓練の継続的実施】

- 社員教育の継続的实施
 - 本シミュレーションを用いた訓練を年1~2回の定期訓練として位置づけ
 - 新入社員・若手への防災教育コンテンツとして組み込み

【BCP 策定・運用の定着に向けた官民の支援】

- BCP の有効性向上には、①策定率向上と②運用・訓練の定着が課題と考える。①は中小企業庁の「事業継続力強化計画認定制度」や「BCP 策定運用指針」を通じて推進、BCP 策定支援を中小機構や府県自治体が支援していると理解。②は（ネット情報によると）日本中小企業診断士協会連合会が支援（最大4回の専門家派遣）していると理解。
 - ①については、中小企業向け補助金審査の加点措置で誘導し、策定率向上に一定寄与していると思われるが、②についての官民あげた取り組みが求められるのではないかと。

【サプライチェーン・地政学リスクへの対応】

- 他社への供給責任などサプライチェーン全体での対応をいかに広げるか。特に災害は時間が掛かっても、徐々に復旧していくことが可能であるが、地政学的リスクにより、半導体やレアアースなどが途絶した場合もBCPの観点から重要ではないかと。

3. 体験型調査結果のポイント

(1) 初動対応の「見える化」ツールとしての有効性は概ね共通認識

訓練ツールに対する評価として、初動対応の手順や役割分担の曖昧さを可視化できる点、情報不足時の判断・連絡体制の弱点を気づかせる点については、体験者から広く肯定的な評価を得ている。特に机上訓練を実施していない企業や、BCP教育が初めての社員にとっては導入効果が高いと考えられる。またゲーム形式で進行するシナリオは難解でなく取り組みやすいという声も多く、参加者の心理的ハードルを下げる効果も確認されている。「実際に起きそうなリアルな内容で役立つ」との声もあり、座学や文書ベースの訓練では得にくい臨場感と当事者意識を引き出せる点が、大きな強みといえる。事務系・現場系を問わず幅広い層に適用できる汎用性の高さも、組織全体のBCP意識底上げに貢献するポイントである。

(2) 「初動対応」にとどまらない、「事業継続」への期待

一方で、「この程度の内容はどこ企業でもやっているのではないか」「その先（BCP）につながるシミュレーションが重要」といった声に代表されるように、初動対応の訓練にとどまらず、業務継続・復旧判断・サプライチェーン対応まで踏み込んだ内容への期待も大きい。訓練ツールはあくまで入口であり、自社BCPの実効性を高めるためには、より深いシミュレーションや専門家によるファシリテーションが不可欠との認識が示されている。実際に、生産設備被害時の操業停止・応急復旧の判断基準について具体的に議論できたとの評価がある一方、「何が最適解かわからず空論で終わる可能性がある」との懸念も示されており、ツールを使った体験だけで完結させず、専門家の関与のもとで議論を深め、自社のBCPマニュアルへ反映するプロセスを設けることが重要である。初動対応の訓練を起点としつつも、

その先の業務継続・復旧フェーズまでを見据えた段階的なシミュレーション設計が課題といえる。

(3) 導入・継続のハードルとして「コスト」と「カスタマイズ性」が課題

年間数十万円の導入コストや、自社の業種・業態に合わないシナリオへの懸念が複数挙げられており、特に中小企業にとっては導入・継続の壁になりうる。一度体験してしまえば新鮮味が薄れるという指摘もあり、毎年継続的に費用を投じることへの費用対効果への疑問は根強い。単発・低価格での提供や、テーマ別の売り切り型といった柔軟な販売形態は、継続的に実施するツールとしては課題がみられる。

またシナリオの汎用性については、業種・業態・ビジネスモデルによっては馴染みづらいケースも想定されるとの指摘があり、各社の防災担当者がアレンジできる余地を設けることや、多様な業種に対応したコンテンツが求められている。

(4) 社内体制の整備と継続的な訓練の定着が本質的な課題

ツールの活用有無にかかわらず、初動対応ルールの明確化・情報共有手段の多重化・指揮系統の整理といった社内体制の整備が根本的な課題として挙げられている。具体的には、現地対策本部の立ち上げ基準や優先順位・担当区分の明確化、安否確認から被害情報収集・対策本部設置までの時系列整理、災害時の通信途絶を想定した衛星電話・複数キャリア・無線などバックアップ手段の確保、さらには現地対策本部と本社対策本部の役割分担の再確認と代行者を含めた体制整備など、多岐にわたる論点が示された。

また、年 1~2 回の定期訓練への組み込みや新入社員・若手への防災教育コンテンツとしての活用など、訓練を「一度きり」で終わらせない仕組みづくりの重要性も強調されている。訓練ツールの導入はこうした体制整備の議論を促す契機となりうるが、ツール体験で得た気づきを実際の社内ルールや体制の見直しにつなげる「その後のアクション」まで設計することが、BCP の実効性向上において真に重要なステップであると推察される。

VI. 関西製造業の事業継続能力向上戦略に関する提言

(1) 「初動対応」から「事業継続」へ、訓練の段階的深化を

多くの企業で初動対応すら十分に整備されていない現状を踏まえれば、まずは対策本部の立ち上げ手順や安否確認・情報共有体制の整備を起点とすることは合理的である。しかし、そこで止まることなく、生産設備被害時の操業判断・代替調達先の確保・顧客への供給責任の履行といった「事業継続フェーズ」まで視野に入れた訓練へと段階的に深化させることが必要である。STG-DX やジギョケイカードゲームのような既存ツールを入口として活用しつつ、専門家のファシリテーションのもとで自社 BCP の見直しに結びつける「訓練→気づき→更新」のサイクルを定着させることが、実効性向上の基本的な道筋となる。

(2) サプライチェーンを視野に入れた、業界団体主導の連携訓練の推進

関西の製造業は自動車・電機・化学など複雑なサプライチェーンを形成しており、個社単位での対策には限界がある。日本自動車部品工業会の BCP 訓練事例集のように、業界団体がイニシアティブを取り、取引先・仕入先を巻き込んだ連携訓練の枠組みを構築することが有効である。大企業がサプライチェーン上の中小企業の BCP 実効性向上を牽引する役割を担い、事業継続能力の高い企業が取引上でも評価される仕組みを整えることで、サプライチェーン全体の強靱化につながる。関西の産業集積を活かした広域的な連携訓練の場を、業界団体・商工会議所・商工会等が積極的に設けることを提言する。

(3) 地域・自治体との連携を組み込んだ「面的な防災力」の強化

企業単体の BCP にとどまらず、同じ地域・工業団地・ビルに立地する事業者が連携して策定・訓練を行う「面的な BCP」の推進が必要である。ガリレイ×大阪市西淀川区の地域防災訓練のように、企業の施設を地域の避難インフラとして活用する取り組みは、企業の BCP 強化と地域防災力の向上を同時に実現するモデルとして注目に値する。関西の自治体が企業との連携訓練を積極的に促進し、企業側も地域防災への参画を BCM 活動の一環として位置づけることで、企業と地域が相互に支え合う強靱な事業継続基盤を構築できる。

(4) 「策定して終わり」を防ぐ、継続的支援の仕組みづくり

中小企業においては、BCP 策定後の実効性向上への関心が薄く、人手不足も相まって訓練に人員を割けない状況が常態化している。この課題に対しては、企業の自助努力に委ねるだけでなく、行政・支援機関による継続的な伴走支援が不可欠である。中小機構や府県自治体による専門家派遣制度の拡充、補助金審査における訓練実施状況の加点評価、さらには訓練実施の有無を含む BCP 対応レベルの見える化（認定・格付け制度など）を通じて、中小企業が継続的に取り組む動機づけを制度的に整備することが求められる。

また、南海トラフ地震への備えに対して、非常に高い意識で取り組んでいる高知県の事例をみれば、他の自治体においても高知県と同じレベルの事業者向け支援施策を実施することも可能であるはずで、地元の自治体に対して、より充実した支援策を求めていくことも必要である。

(5) リスクの「見える化」と経営課題化による意欲喚起

BCP 等の実効性向上への取り組みが進まない根本的な要因の一つは、経営層がその必要性を自分ごととして捉えられていないことにある。災害発生時の企業責任・訴訟リスク・レピュテーションリスクといったネガティブな側面を明確に示すとともに、事業継続能力の高さが取引先選定や金融機関の融資審査において評価されるというポジティブな側面も訴求することで、BCP を経営課題として位置づける意識変革を促す必要がある。また、対策水準の高い企業とそうでない企業を客観的に可視化する認定制度や評価指標の整備を、行政・業界団体が主導して進めることが、関西の製造業全体の BCP 実効性底上げに向けた重要な一手となる。

(6) 防災を主眼としたBCPで培った実効性向上の取組を地政学・サイバーリスクに応用

近年、世界各地での紛争の頻発・貿易摩擦の激化・関税障壁や非関税障壁といった政治リスクの増大、さらにはサイバー攻撃の高度化など、製造業を取り巻くリスクの質と量は急速に変化している。こうしたリスクは、自然災害とは異なる時間軸・発生メカニズムを持つものの、「平時からの備え」「発生時の初動対応」「事業継続への影響最小化」という対応の基本構造は共通している。

防災を主眼とした BCP 等の策定・訓練・実効性向上の取り組みで培った組織的な危機対応力は、地政学リスクや政治リスク、サイバーリスクへの対応にも応用できる余地が十分にある。実際、ニュートン・コンサルティング株式会社の dan-lo のように、自然災害のみならずサイバー攻撃を含む多様なリスクシナリオに対応した訓練ツールも登場しており、防災 BCP とサイバーセキュリティ対策を一体的に扱う方向性はすでに実践段階に入りつつある。

関西の製造業においても、防災 BCP の取り組みを「災害対応」という枠に閉じずに、多様化するリスク全般に対する組織的な対応力の底上げとして位置づけ直すことが、今後の事業継続能力向上戦略において重要な視点となる。

(7) 防災施策への積極的な関与で国土全体の事業継続能力を底上げ

国では、「第1次国土強靱化実施中期計画」に基づき、令和8年度から令和12年度までの5年間で20兆円強程度の財政支出を行う予定である。国土強靱化対策には「防災インフラの整備・管理」や「災害時における事業継続性確保を始めとした官民連携強化」などが盛り込まれており、特に製造業分野においては、BCP 等のみならず、こうした事業への積極的な関与・自社ビジネスへの取り込みを通じ、国土全体での事業継続能力の底上げに寄与することが期待される。

(資料編) 調査専門部会での紅谷部会長提供資料



災害対応の訓練と演習

: 自治体を対象とした事例のご紹介

兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科
紅谷昇平

1



1. 防災研修方法の種類・体系

2

7つの研修・訓練手法



研修手法	概要	
教室形式	Seminars	講師による座学形式の講義
	Workshops	ファシリテーターの進行により、計画、マニュアル等の成果物を作成するためのディスカッション形式(演習、ワーク)
	Tabletops	幹部職員等を対象にした想定に基づくグループディスカッション形式、イメージトレーニング型図上演習
	Games	ルールやマニュアルに基づいた対応、ゲームやシミュレーション形式、状況対応型図上演習
実践形式	Drills	一つの組織のみを対象とした、特定の目的・対策のためのシンプルな実働訓練
	Functional Exercises	想定にもとづいて、組織の対応能力や機能の一部を検証するための、部分的な実働訓練
	Full-Scale Exercises	実際の災害発生を想定したストレス下で、複数組織、複数地域の調整を行う総合的な実働訓練

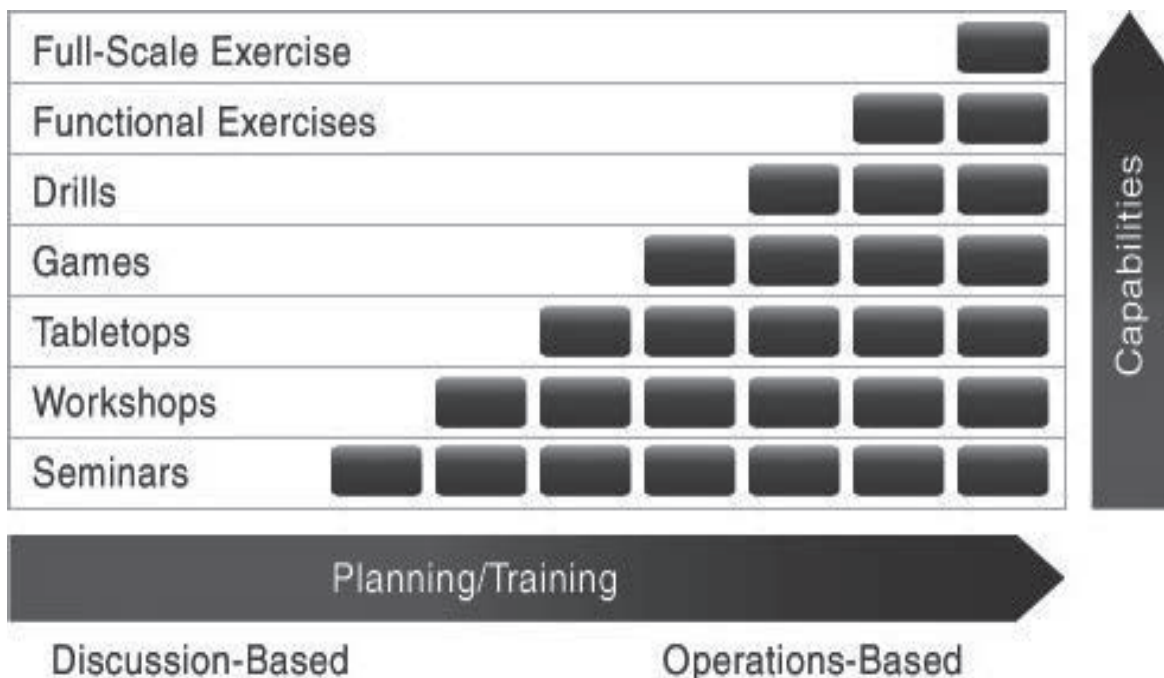
出所: HSEEP、紅谷(2014)

3

ビルディング・ブロック・アプローチ



- ・ シンプルな教室形式から始まり、段階的に高度な訓練手法に進むことにより、参加者の職能に求められる能力をブロックを積み上げるように向上させていく



出所: FEMA, Homeland Security Exercise and Evaluation Program (HSEEP), 2013

4

BCMの研修・訓練の例



BCPの基礎講義(セミナー)	BCP、BCMに関する概論や直近の災害対応の教訓・課題を学ぶ。
被災時の庁内状況イメージ訓練(ワークショップ)	実際に災害が発生した際の庁内、自部局の状況をできるだけリアルにイメージし、災害対応時の資源制約や必要な事前対策について議論する。
資源制約下での災害対策本部運営図上訓練(ゲーム)	庁舎が被災し、施設・設備・電力・水道・通信・職員等が不十分な状況を想定し、与えられた状況付与にしたがって災害対策本部運営を模擬体験する。
業務継続スキル演習(ドリル)	人事異動で新規配置された職員に対して、非常用発電装置、衛星携帯電話、防災情報システム等の使い方を確認する。
非常参集訓練(機能別演習)	ある期間内に抜き打ちで、災害が発生した状況を想定して職員に連絡し、庁舎(または代替庁舎)に非常参集し、集まった職員のみで災害対応の模擬訓練を行う。

5

よく使われるゲーム型の防災演習例



- 目黒巻(目黒)
- クロスロード(矢守、吉川)
- 避難所運営ゲームHUG(静岡県)
- 帰宅困難者支援施設運営ゲームKUG(廣井)
- DIG(小村、平野)

さらに知りたい場合には、「一般社団法人防災教育普及協会」のホームページがまとまっています。

<https://www.bousai-edu.jp/info/kyouzai-list/>

6

2. 災害対応の演習手法 (図上演習等)

7

図上演習とは



- HSEEPで言うところの、デスクトップ、ゲームに該当。
- 大きく「イメージトレーニング型」と「状況対応型」に分けられる。 (「図上演習入門」(内外出版))
- 目的
 - 被災後のイメージ、状況の予測
 - 情報整理、情報処理(組織内)
 - 情報伝達・調整(組織外)
 - 意思決定、判断
 - マニュアルの理解、確認、検証
 - 情報発信、メディア対応 等

8



図上演習の目的

- 上手く対応するのが目的ではない
- 失敗して、今後の課題を明らかにすること
- 実際の災害でも、
 - 情報は足りない
 - 不完全な環境・情報で判断を下す
 - 想定外の事態に対応する
- しかし、実際には、特に「偉い上司」が出てくる実働訓練では、「失敗したくない」という意識が働き、事前にシナリオを想定した訓練となることが多い。

9



3. イメージトレーニング型訓練の事例 (広島県庁)

10

研修プログラムの全体像



開催日時	2022年11月24日9時～16時
場所	広島県庁
対象者	危機管理部局の県職員7名，市町職員5名
事前課題	研修の対象地として想定したK市の地域防災計画(抜粋)に目を通す
9:00～10:00	講義(座学) →終了後，確認テスト実施
10:10 ～12:00	演習1: 災害時における応援受援検討ワークショップ
13:00 ～14:55	演習2: 応援要請演習
15:05 ～16:00	演習3:効果的な受援のための取り組み (振り返り，ディスカッション)
16:00	参加者事後評価アンケート実施

11

演習1:災害時における応援受援 検討ワークショップ



- 地震が発生してから3時間後を想定。
- 県市職員混在のグループ。
- 市，県，国や各種団体の立場で，受援業務を考える。
(→他の組織の動きを知るため)

【地震の概要】

- 11月24日(木)11時3分に瀬戸内海域の安芸灘を震源とする地震発生
- K市では県内最大震度6強を観測。以降，断続的に強い余震が発生中
- 地震により津波の高さ0.7mの津波が発生。気象庁より津波注意報が発表。沿岸部で30センチ未満の浸水を確認
- 住宅街で火災発生の通報を確認。現在確認中

【行政の対応の概要】

- 24日(木)の地震発生後，広島県及び各市町は災害対策本部を設置
- 庁舎被害等を確認後，順次災害対応業務を開始
(略)

12

演習1のタイムスケジュール



演習の進め方説明, 前提条件の確認	5分
市の受援担当者の立場で考える応援受援調整 (整理事項) ・発生する受援業務 ・担当部局 ・応援要請先 ・現状でスムーズな受援が可能かどうか, 及びその理由	30分
県の受援担当者の立場で考える応援受援調整 (整理事項) ・応援・受援の調整が必要な業務 ・現状でスムーズな受援が可能かどうか, 及びその理由	30分
国や各種団体(NPO)等の支援 (整理事項) ・災害時に支援してくれる団体名 (国, NPO, 企業, ボランティア等) ・その団体に支援を依頼したい内容	30分
ディスカッション	15分

13

演習2: 応援要請演習



- ・ 演習2では, 県職員と市町職員を分けて、別のグループ。
- ・ それぞれの受援担当の立場で, 「発災直後」, 「発災6時間後」, 「発災1日後」, 「発災2日後」の4つのフェーズごとに必要な対応(連絡・連携)等について考える。

フェーズ	県/市町の受援班としての検討事項	
発災直後 (昼間)	受援班が実施すべき連絡 対象先: 庁内外のどこに 主体: 誰(どの部局)が 内容: どのような内容を	30分
発災6時間 後(夕方)	庁内各部局との連絡調整 外部に対する応援要請 外部応援の受入れ準備	30分
発災1日後 (翌朝)	庁内各部局との連絡調整 外部に対する応援要請 外部応援の受入れ準備	30分
発災2日後 (翌々朝)	庁内各部局との連絡調整 外部に対する応援要請 外部応援の受入れ準備	20分

14

4. 状況付与型訓練の事例 (兵庫県丹波市)

15

本部運営訓練の概要



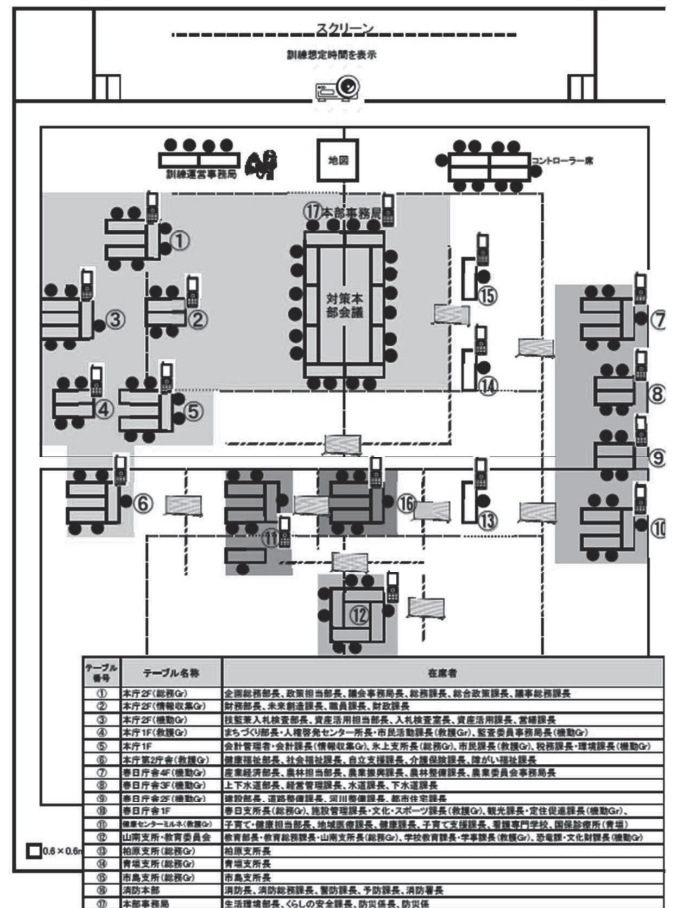
- 本庁中心型の災害対策本部体制の有効性を確認するため、市幹部職員約76名を対象とした本部運営訓練を実施。(2020/11/7)
- 市は実災害の対応経験はあるものの、状況付与による対応型図上演習の実施経験がないため、兵庫県立大学大学院減災復興政策研究科が、フィールドワークの授業の一部として協力。

13:00	集合／開会 市長あいさつ、訓練説明
13:30	第一部訓練スタート(90分)
15:00	第一部災害対策本部会議開催 (中間講評)
15:30	小休止(10分)
15:40	第二部訓練の状況説明、配席等の移動
15:45	第二部訓練スタート(45分)
16:30	第二部災害対策本部会議開催
16:50	訓練講評
17:00	訓練終了

16

第一部：状況付与に基づく災害対応訓練

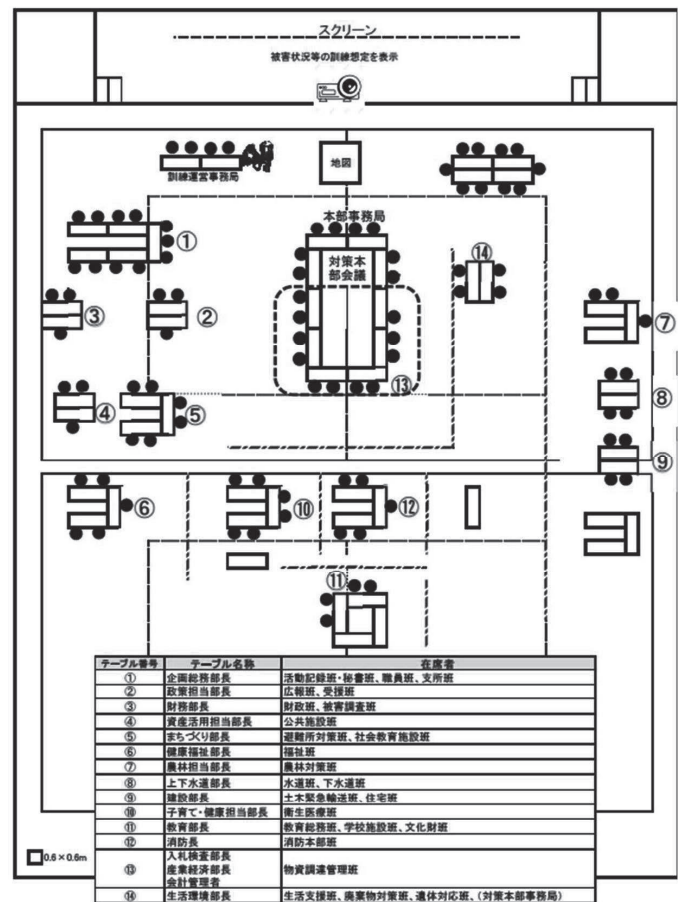
- 前日夜(11/6)からの大雨で、浸水・土砂災害被害が発生。
- 7日午前5時～8時までの3時間(倍速90分で実施)を想定
- 被害調査及び応急対応、被害者の救出・救助、避難所の受入等の業務で、災害対策本部の各組織間の指示・伝達、本部への情報集約等を訓練。
- 10分ごとに連絡員が状況付与を各テーブル(平常時の部局別)に配付。
- 携帯電話や連絡票等で他班やコントローラーに連絡・要請・報告等を行う。



17

第二部：被災3日後の状況での業務継続体制のイメージ訓練

- 通常業務と災害対応業務の実施体制や必要な人員を確認する、グループディスカッション型訓練。
- 水害発生後の2日後(11/8)17時の状況を想定。
- 週明け11/9(月)以降、各課が実施する災害対応業務と通常業務をBCPに基づいて優先順位付けする。
- 必要な人員確保あるいは他班への応援人員派遣について検討し、各課の11/9の業務計画書、応援職員要請書、派遣職員報告書を作成する。



18

第一部状況付与リストの例(抜粋)



想定時刻	付与先	発信元	件名	付与状況シナリオ
5:00	青垣支所	住民	通行可能かの問合せ	青垣町D地区の男性から、青垣町の榎峠が通行可能であるかの問合せ。
5:00	山南支所	職員	B橋の落橋とC地区の孤立	現場巡視中の職員からB橋落橋。C地区への出入が不可能な状態で孤立していると思われるとの報告。
5:00	救護グループ	老人ホーム施設長	福祉施設への土砂流入	E地区の特別養護老人ホームFから電話。山の斜面から土砂、泥水が施設に流入してきている。一階の入所者は二階に避難させたが、土砂の勢いが止まらない。どうすればよいか。
5:00	柏原支所	A自治会長	北柏原川の水位上昇。	A自治会長から電話。北柏原川をポンプアップしてもらっているが、水位上昇が止まらない。川の横の道が冠水。G店の駐車場にも浸水しそうである。
5:00	市島支所	消防団市島支団	砂防ダムからの出水	消防団から状況報告。H地区の砂防ダムからの出水が激しい。堰堤内に流木が詰まっており、ダムを超えて流木がくるかもしれない。



終わり

2025 年度
関西製造業における事業継続能力向上戦略調査 報告書

発行 2026 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