



大阪府

産開研資料 No.117

平成 22 年 3 月

BCPによる防災力と企業活力の向上に向けて

- 災害に強い産業都市を目指して -

(大阪府内の中小製造業の防災と事業継続に関する調査結果報告書)

大阪府立産業開発研究所

まえがき

昨年は、新型インフルエンザの感染が拡大し、危機管理の大切さとその実効性に注目が集まった年でした。また、今年の上月には阪神・淡路大震災の発生から15年目を迎え、全国で防災を啓発する催しが行われ、震災の教訓を改めて今後の防災に活かす動きがみられます。

日本は、世界的にみて災害の多い国であり、先進的に防災の取組を進めることが求められています。さらに、経済活動のグローバル化やサプライチェーンマネジメントの導入により、企業間の取引の面でも、災害による事業中断の影響を最小限に食い止めることが、企業に要請されています。こうした背景から、BCP（Business Continuity Plan＝事業継続計画）^(注)の策定・運用の必要性が高まっています。

本報告書は、大阪府内の中小企業に対してBCPの策定を啓発するとともに、企業防災や災害発生時の事業継続や復旧に向けた取組をどの程度進めているのか、その実態と課題を明らかにし、今後の施策の方向性を検討するために作成しました。

本報告書が、企業における防災やBCPの策定及び運用、BCPを通じた企業活力の向上の一助となり、企業のリスクマネジメントや地域防災に関わる多くの方々の活動に資することとなれば幸いです。

最後になりましたが、調査に際しまして、ご多用のところご協力賜りました、企業、経済団体、商工会議所、中小企業庁、金融機関、有識者の皆様方に対しまして、厚くお礼申しあげます。

なお、本報告書の作成は、天野敏昭、工藤松太嘉、曾黎が担当しました。

天野 敏昭（所員）……第1章、第2章、第3章、第4章、第5章、資料編

工藤 松太嘉（所員）……第4章

曾 黎（客員研究員）……第2章、第3章

(注) 本調査では、BCPを「企業が災害に遭遇した場合に、事業に及ぼす損害を最小限にとどめ、取引先等との関係を考慮しつつ、重要業務の継続あるいは早期復旧を可能にする、平常時の活動や緊急時の方法や手段などを取り決めた計画」と定義しています。

平成22年3月

大阪府立産業開発研究所
所長 新庄 浩二

目 次

要 約	1
第 1 章 調査の概要	5
1 調査目的	5
2 調査方法	6
3 調査の枠組み	7
4 調査結果のとりまとめの方向性と報告書の構成	10
第 2 章 BCP の策定が求められる背景 - 防災計画から BCP の策定へ -	12
1 BCP の必要性の高まり	12
2 事業継続の取組と BCP 策定の現状	14
3 BCP の推進施策	18
(1) 行政機関の推進施策	20
(2) 中小企業支援組織の推進施策	24
4 大阪府内における BCP の推進施策	29
第 3 章 中小製造業における防災の取組と BCP 策定の現状 (アンケート調査結果)	35
1 アンケート調査の実施概要	35
2 アンケート調査結果 - 単純集計結果	36
(1) 回答企業の概要	36
(2) 災害に対する意識と防災計画について	40
(3) 防災と災害時の事業継続の取組について	42
(4) 施策について	46
(5) BCP について	49
(6) 防災や BCP 策定に取組む上で行政に望むこと (自由回答)	52
3 アンケート調査結果 - クロス集計・t 検定・分散分析の結果	54
(1) BCP を認知している企業や策定済みの企業には親会社の有る企業が多い	54
(2) BCP の策定率が相対的に高いのは化学・ゴム製品、食料品の製造企業	57
(3) 従業員規模が大きいほど BCP の認知度が高い	57
(4) 関西地域外や海外に事業拠点を持つ企業は、BCP の策定率が高い	60
(5) 海外の企業と取引関係のある企業は、BCP の策定率が高い	60

(6) 災害による事業中断の経験があるほど、BCP を策定する傾向がみられる	61
(7) BCP を策定済みの企業は、防災に対する意識が若干高い	61
(8) 防災計画等を策定済みの企業は、BCP の策定率が高い	62
(9) BCP は、防災計画等の延長線上で策定されている	63
(10) BCP を策定済みの企業は、中長期的には業績の向上を期待している	65
(11) BCP を策定済みの企業は、施策の認知度が全般的に高い	65
(12) BCP 策定の普及を図る上で、積極的な情報提供が求められている	69
(13) BCP を策定済みの企業は、幅広く積極的に情報収集に努めている	70
(14) BCP 策定の発案者は、経営者層と担当管理職	71
(15) BCP を策定する動機は、従業員を守り、取引先に対する供給責任のため	72
(16) BCP 策定の課題は、情報、経営資源、インセンティブの不足	73
4 アンケート調査結果の小括	74
(1) 単純集計結果の小括	74
(2) クロス集計・t検定・分散分析結果の小括	75
第4章 企業防災の取組とBCP策定の現状（インタビュー調査結果）	76
1 インタビュー調査の実施概要	76
(1) 調査の主旨	76
(2) 調査時期と調査方法	76
2 事例	77
(1) 株式会社アイケン-必要最小限の項目の策定でも、やるとやらないでは違いがある	77
(2) 有限会社ナインサービス-緊急時に自社に対する信頼を維持できることがポイント	81
(3) 生田印刷株式会社-ISOのPDCAサイクルを活かしたBCPの取組	84
(4) 稀産金属株式会社-取引先の要請に対する真摯な報告対応が積み重ねられたBCP	86
(5) K工業株式会社-BCPの策定・運用のポイントは社内のコミュニケーション	89
(6) N株式会社-BCPの実効性を重視し、全社一丸となった策定の取組	92
(7) 株式会社D社-BCPは、取引先やお客様に対する継続的な商品供給責任の宣言である	95
(8) 三宅製粉株式会社-同業者・地域の経済団体・住民と一緒に取り組むBCP	98
(9) 日本スピンドル製造株式会社-経営理念を大切にす企業文化と災害発生時の対応	101

第5章 調査結果に基づく考察と今後の施策推進のポイント	105
1 調査結果に基づく考察.....	105
(1) 企業の自助努力の視点からの考察.....	105
(2) 官民協働の視点からの考察.....	109
(3) 考察内容の小括（企業への示唆）.....	111
2 今後の施策推進のポイント.....	112
(1) BCP と地域防災の連携に向けた、行政の部局間連携の推進.....	112
(2) 業界団体などを通じた BCP の策定・運用の促進.....	112
(3) 経営戦略としての防災や BCP の認識と、経営支援施策への組み込み.....	112
(4) BCP 策定の官公需発注における要件化.....	114
(5) BCP の策定・運用に取り組む企業の相談拠点の整備.....	114
(6) 防災と BCP の取組に対する官民協働の推進.....	114
(7) 防災や BCP の取組に対する経営資源の確保に向けた支援.....	115
資料編	116
(1) アンケート調査票.....	116
(2) アンケート調査集計結果.....	120
(3) 参考文献、資料一覧.....	129

要 約

第 1 章 調査の概要

1 調査目的の設定

- ・大阪の中小企業が、災害の発生についてどのように認識し、防災や災害発生時の事業継続に対する取組をどの程度進めているのかについて現状を確認。
- ・上記の現状について、BCP（Business Cotinuity Plan＝事業継続計画）の策定の観点から検討。
- ・BCP の取組に対する、府内の企業にとって望ましい行政支援策のあり方について検討。

2 調査方法の検討

- ・企業防災や BCP 策定の現状、BCP の策定推進策の現状などに関する先行調査研究による資料・文献調査。
- ・企業防災や BCP 策定の支援組織（都道府県、商工会議所、NPO、金融機関）におけるインタビュー調査。
- ・上記の内容を踏まえ、大阪府内の中小製造業に対するアンケート調査と、BCP を策定済みの企業に対するインタビュー調査。

3 調査の枠組みの構築

- ・BCP の策定が求められる背景を踏まえ、行政、企業・業界団体、中小企業支援組織のそれぞれの動きを考慮。
- ・上記の各機関が協働して事業継続と対策実施の過程を繰り返すことによる、経済及び企業経営の安定性と将来性に関する効果創出の可能性を考慮。
- ・個人・家族、地域社会・コミュニティにおける地域防災の取組にも着目し、地域レベルでの防災力の向上の現状や方向性を考慮。



第 2 章 BCP の策定が求められる背景

1 BCP の必要性の高まり

- ・（自然環境）BCP の意識を高める契機になる災害の発生（阪神・淡路大震災、新潟中越沖地震、新型インフルエンザ等）。
- ・（事業環境）サプライチェーンマネジメントの導入により、事業継続を阻む事象が発生した場合に、取引を速やかに再開できることが重要な経営課題に。また、有価証券報告書における BCP の開示により、事業リスクの洗い出しと開示が企業評価の一側面になりつつある。これらを背景に、BCP が企業間取引関係の要件になりつつある。
- ・（社会環境）国の「地震防災戦略」における、今後 10 年間で BCP を策定している企業の割合を大企業のほぼ全て、中堅企業の過半を目指す目標設定。
- ・（国際環境）アメリカ、イギリス、シンガポールなど、諸外国における BCP の策定・運用の推進策の進展。推進策の主体は、規制監督当局、業界団体、規格協会、貿易産業省庁など。

2 事業継続の取組と BCP 策定の現状

- ・企業、工業団地等の企業集積地、経済団体などが、災害発生時の事業中断の影響を最小限に食い止めるため様々な取組を検討・実施。
- ・防災計画や BCP の策定は、企業規模が大きいほど策定率が高く、中小企業の策定率は低い。策定する理由は、大企業が、自社の存続、従業員・取引先・社会への責任といった能動的な理由が中心であるのに対し、中小企業は業界団体の勧め、取引先の要求、行政の勧めといった受動的な理由が中心。
- ・BCP を策定しない理由は、ノウハウやスキルの不足、経営資源の不足、法令や規制等の要請がない、策定の効果が不明、経営陣や関係部署等の理解や協力が得にくい等。

3 BCPの推進施策

(1) 行政機関の推進施策

- ・(国：内閣府、中小企業庁)「事業継続ガイドライン第一版 - わが国企業の減災と災害対応向上のために -」、「中小企業 BCP 策定運用指針 - 緊急事態を生き抜くために -」といったガイドラインの作成、「中小企業 BCP 策定セミナー」の開催、中小企業庁のウェブサイトにおける BCP 策定企業の登録(大阪府内の企業は3社)、内閣府における BCP の策定及び運用に対するインセンティブの検討等。
- ・(地方自治体：宮城県、静岡県、愛知県、愛媛県、徳島県) BCP の作業手順やモデルプランの作成、策定事例や被害想定などの情報提供、BCP の策定に関する実態調査、セミナーの開催、専門家の育成や派遣、災害模擬訓練の開催、制度融資の実施、顕彰制度の実施、関係諸機関の連携等。

(2) 中小企業支援組織の推進施策

- ・(NPO 法人事業継続推進機構=BCAO) 講習会の開催、講師の派遣、テキスト等の作成、「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド(4.0版)」の策定と普及、BCP 策定人材に向けた資格制度の運用、BCAO アワードの開催。
- ・(東京商工会議所) 首都直下型地震の発生に対する危機感に基づき、会員企業の災害対策を推進。「中小企業の BCP(事業継続計画)策定推進研究会」を立ち上げ、『災害に備えよう！みんなで取り組む BCP(事業継続計画)マニュアル(第1版)東京版「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド』』を作成。本ガイドに基づき、BCP の策定講座をワークショップ形式で開催。今後、BCP の認定制度等のインセンティブを検討。
- ・(金融機関・保険会社) ①(株)日本政策金融公庫(中小企業事業、国民生活事業)の「社会環境対応施設整備資金」、②日本政策投資銀行の「DBJ 防災格付融資」と同融資に基づく保険料割引制度、③全国中小企業団体中央会の「中小企業 BCP 支援制度」(商工組合中央金庫、(株)損害保険ジャパンと連携して実施)、④滋賀銀行の BCP サポートローン及び災害リスクまたは BCP 策定に関するコンサルティング。
- ・(企業) ①コンサルティング会社による雛型の提供やセミナー、②取引関係間における BCP 策定の取組、③BCP の策定・運用の実効性を高める周辺サービスの供給(緊急物資や災害復旧のシミュレーションに寄与するソフト等の提供)

4 大阪府内における BCP の推進施策

- ・(大阪府)「大阪府自然災害総合防災対策検討(地震被害想定)報告書」(2007)において、中小企業に対する事業継続ガイドラインの周知や BCP の策定が重要であることに言及し、「大阪府地震防災アクションプラン」(2009)の中で、中小企業の BCP 策定を支援することを防災計画に明記。「防災意識の向上と BCP の策定」、「地域防災活動への参画」、「緊急地震速報の活用」を掲げ、企業の自助を基本に、企業としての社会貢献、共助の視点を明示。
- ・(大阪市) 東南海・南海地震などで想定される帰宅困難者対策に向けた企業向けの研修会の開催。
- ・(西淀川区) 自主防災組織の整備に向けた、災害図上訓練(DIG=Disaster Imagination Game)を実施し、「まちあるき DIG」の実施とマップを作成。企業に対し、災害時における器材や避難場所等の提供といった地域貢献を要請。
- ・(生野区) 連合町会単位の「防災マップ」の作成。マップ上に、災害発生時に資材等を提供できる協力企業の名称を記載し、フォークリフトやジャッキを保有する協力企業については、その所在をマップ上に図示。さらに、マップに基づいた防災訓練を実施。
- ・(大阪商工会議所) セミナーの開催、啓発パンフレットの作成。



第3章 中小製造業における防災の取組とBCP策定の現状（アンケート調査結果）

単純集計、クロス集計、t検定、分散分析

回答企業（576社）／有効回答率 28.7%	BCP策定企業（31社）／BCPの策定率 5.5%
<p>(1) 回答企業の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害による事業中断の経験があるのは2割弱。 <p>(2) 災害に対する意識と防災計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約6割の企業が事業の継続を妨げるような災害が発生すると考えている。 ・9割以上の企業が、防災に取り組むことが企業の責務と考えている。 ・約7割の企業が、国や自治体の防災施策の推進に協力したいと考えている。 ・防災計画等を策定しているのは約3割。策定に際して想定する災害は、火災、地震、新型インフルエンザ。 <p>(3) 防災と災害時の事業継続の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防災の取組に比べると、災害時の事業継続の取組は進んでおらず、取組状況も会社によって異なる。 ・BCPに期待する効果は、従業員の意識向上、取引先からの信頼の向上、自社のイメージ向上。 ・BCPを意味も含めて認知するのは3割弱。 ・BCPを策定済みは5.5%、策定中は5%、策定予定は11.2%、策定する予定なしは41.7%。 ・BCPを策定しない理由は、知識やノウハウの不足、人材や資金といった資源の不足。 <p>(4) 施策について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全般的に施策の認知度は低く、ガイドラインの認知度は5.5～18.8%と低い。資金支援施策の認知度も5.9～18.2%と低い。最も認知度が高いのは、気象庁の緊急地震速報で、約8割の企業が知っている。 ・施策では、ガイドライン等の勉強会、経営者向けのセミナー、災害予測などの情報提供などに対するニーズがある。 	<p>(BCPを策定済みの企業の特徴)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・親会社が有る（親会社が有る企業は、災害に対する意識が高く、防災計画等の策定率も高い）。 ・化学・ゴム製品、食料品の製造企業。 ・関西地域外や海外に事業拠点を持つ。 ・海外の企業と取引関係がある。 ・災害による事業中断の経験がある。 ・防災計画等を策定済みである。 ・BCPに関する施策の認知が高い。 ・情報の収集に積極的。 <p>(その他の結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員規模が大きいほどBCPの認知度は高いが、規模に比例してBCPの策定率が高いわけではない。 ・防災計画等を策定済みの企業とBCPを策定済みの企業の間、災害に対する意識差は小さい。 ・防災計画等の策定でも、防災や災害時の事業継続において一定の効果が見込める。 ・BCP策定済みの企業は、中長期的には業績の向上を期待している。 ・BCP策定の発案者は、経営者層と担当管理職。 ・BCPを策定する動機は、従業員を守り、取引先に対する供給責任を果たすため。 ・BCPの策定における課題は、情報の少なさ、知識やノウハウの取得が難しいこと。策定済みの企業では、社内への浸透、取引先との連携、優遇策や支援策等が課題。また、策定中、策定予定の企業では、人材や資金といった資源の不足が課題。



第4章 企業防災とBCP策定の現状（インタビュー調査結果）

(調査項目)

①企業概要、②BCP策定の動機と目的、③BCP策定までの道程と内容、④BCPの定着に向けた取組、⑤BCPの効果、⑥事例からの示唆、⑦BCPの策定事例とその特徴

(事例)

1 株式会社アイケン - 必要最小限の項目の策定でも、やるとやらないでは違いがある

- 2 有限会社ナインサービス - 緊急時に自社に対する信頼を維持できることがポイント
- 3 生田印刷株式会社 - ISO の PDCA サイクルを活かした BCP の取組
- 4 稀産金属株式会社 - 取引先の要請に対する真摯な報告対応が積み重ねられた BCP
- 5 K工業株式会社 - BCP の策定・運用のポイントは社内のコミュニケーション
- 6 N株式会社 - BCP の実効性を重視し、全社一丸となった策定の取組
- 7 株式会社D社 - BCP は、取引先やお客様に対する継続的な商品供給責任の宣言である
- 8 三宅製粉株式会社 - 同業者・地域の経済団体・住民と一緒に取り組む BCP
- 9 日本スピンドル製造株式会社 - 経営理念を大切にする企業文化と災害発生時の対応



第5章 調査結果に基づく考察と今後の施策推進のポイント

1 調査結果に基づく考察

(1) 企業の自助努力の視点からの考察

- ・(前提) 日本は世界の中でも災害発生率の高い国であるため、災害に対する対応策の検討や実践において、他国よりも先進的に取り組む必要がある。災害の発生に対し、場当たりのあるいは事後対応的ではなく、危機意識を持ち続け、適確に対応できる体制を整備することが重要。企業防災、BCP の策定と運用において、日頃の問題意識と自助努力が大切。
- ・事業継続と対策実施について、目的→目標→実践→効果測定各過程で考察。
 - (目的) BCP 策定の目的は、受動的な取組から能動的な取組へ前進しつつある。しかしその一方で、BCP の必要性を意識していない企業が多数。効果的な周知策の検討が必要。
 - (目標) BCP で策定される各項目に関するきめの細かい情報提供が必要。
 - (実践) 企業同士の情報交換や先行事例の紹介などを通じ、アイデア等の発信が必要。
 - (効果測定) BCP の主たる効果と副次的な効果の両面から効果を測定することが必要。

(2) 官民協働の視点からの考察

- ・防災分野における地域との協力や連携に関する協定締結の進展（地域継続計画（DCP＝District Continuity Plan）への着目）。
- ・大阪市内各区における、【行政＋企業（地域の経済団体含む）＋支援組織＋地域】の官民協働による、防災マップの作成や防災訓練の取組等、地域に密着した実績の蓄積が重要。
- ・防災教育に積極的に取り組む大学等は、官民協働の新たな担い手。防災に関する知識を持った企業人材や住民の輩出のほか、地域防災と BCP を結ぶ媒介役としても期待。
- ・BCP の策定・運用に際して、既に一定の実績がみられる官民協働を推進し、地域防災と BCP を連携させることによって、地域の相互協力体制を構築し、災害に強い産業都市を目指すことを目標とすべき。

(3) 考察内容の小括（企業への示唆）

- ・適確な情報収集に基づく BCP の必要性や有効性に関する検討、日頃の危機意識、自社の経営資源で取り組める範囲の設定、取り組みやすい項目の策定から着手、BCP の主たる効果と副次的な効果の中長期的な視点でみていくこと、副次的な効果を平常時の業務に取り入れる試み、地域防災との関わりや地域と自社の相互協力関係に関する意見交換、官民協働の視点に基づく地域防災力と BCP の実効性の向上に向けた努力等の必要性を示唆。

2 今後の施策推進のポイント

- (1) BCP と地域防災の連携に向けた、行政の部局間連携の推進
- (2) 業界団体などを通じた BCP の策定・運用の促進
- (3) 経営戦略としての防災や BCP の認識と、経営支援施策への組み込み
- (4) BCP 策定の官公需発注における要件化
- (5) BCP の策定・運用に取り組む企業の相談拠点の整備
- (6) 防災と BCP の取組に対する官民協働の推進
- (7) 防災や BCP の取組に対する経営資源の確保に向けた支援

第1章 調査の概要

1 調査目的

本調査の目的は、下記の3点である。

第一は、災害（本調査における定義は、「新型インフルエンザの爆発的感染、地震、風水害、雪害などの自然災害、火災、テロ、事故等の人為的災害など、従業員や中核的な事業に対して重大な被害や影響を及ぼす事態」¹）の発生について、大阪の中小企業（今回の調査では製造業が対象）がどのように認識し、防災や災害発生時の事業継続に対する取組をどの程度進めているのかについて現状を確認することである。

第二は、上記に関連付けて、災害に対する企業の取組の実態と課題について、BCP（Business Continuity Plan＝事業継続計画）の策定の観点から検討することである。本調査におけるBCPの定義は、「企業が災害に遭遇した場合に、事業に及ぼす損害を最小限にとどめ、取引先等との関係を考慮しつつ、重要業務の継続あるいは早期復旧を可能にする、平常時の活動や緊急時の方法や手段などを取り決めた計画」である²。

第三は、企業の防災や災害時の事業継続に対する意識を高め、具体的な取組を推進する上で、BCPの策定は有効だと考えられるが、その取組に対する、府内の企業にとって望ましい行政支援策のあり方について検討することである。

上記の調査目的を設定した背景は次の通りである。災害などの事象が発生した場合に、従業員等の人命を守ることに加えて、速やかに事業や取引を復旧、再開することは、企業経営や地域経済・社会に及ぼす影響を最小限に食い止める上で、極めて重要である。このため、災害発生後の対策だけでなく、事前の対策が重要になってくる。最近の例では、新型インフルエンザの発生に伴い、企業においても継続的な感染対策を講じることが求められている。

また、政府は、今後30年以内に60～70%の確率で東南海・南海地震が発生すると予測しており、今後10年間でBCPを策定している企業の割合を大企業のほぼ全て、中堅企業の過半、防災に関する取組を評価・公表している企業（上場企業）の割合を5割程度にするこ

¹ 内閣府（防災担当）（2008）の設問「防災に関する計画の対象としている災害」の選択肢には、地震、水害、風害、雪害、火災、その他があげられている。中小企業庁の普及パンフレットには従業員の集団感染もあげられている。また、中小企業庁のウェブサイトの「中小企業BCP策定運用指針に関する用語集」によれば、緊急事態とは「地震や風水害等の自然災害やテロや火災、事故等の人為的災害といった従業員や中核事業等に対して重大な被害や影響を及ぼす可能性のある事態」である。

² 従来の防災計画は従業員の生命と会社の財産を守ることが主目的であったが、BCPの目的は、従業員の生命と会社の財産を確保した上で、事業の継続・早期復旧に努め、会社が緊急事態を生き抜くことである（中小企業庁の普及パンフレット）。

とを目標に掲げている。

また近年、BCP の策定は、生産拠点の集約化や SCM (Supply Chain Management)³を背景にして、国内外の企業間取引関係の要件になりつつあり、経営戦略の一環としても重視されるようになってきている。さらに、海外では、BCP を策定していることが取引先の選定時に重視されるようになっており、BCP の ISO 規格化の動きもある。このように大企業を中心に BCP の策定が進めば、中堅・中小企業に対しても BCP の策定を求める動きが世界的に進展することが予測される。

しかし、先行調査の結果（第 2 章第 2 節を参照）から BCP の策定状況をみると、企業規模が大きいほど BCP を策定しており、中堅・中小企業における策定率は相対的に低い状況である。また、中小企業が BCP を策定する主な理由は、「法令や規制の要求」など、受動的な対応にとどまっていると言われている。BCP の策定を推進するため、国、自治体、NPO、商工会議所等の中小企業支援組織が、ガイドライン、策定指針、ガイドブック等の文書や資料を作成しているが、今後は、こうした文書や資料の普及を図るとともに、個別企業による BCP の策定を支援するような施策を検討することが求められている。さらに、BCP の策定がなぜ普及しないのか、BCP に対する中小企業の考え方や策定できない原因を精査し、具体的な対策を検討するとともに、BCP 策定の前提となる、中小企業の防災に対する意識をどのように高めていくか検討していくことが重要になっていると思われる。このような問題意識のもとに、上記の調査目的を設定した。

2 調査方法

調査方法は、企業防災や BCP 策定の現状、BCP の策定推進施策の現状などに関する先行調査研究による資料・文献調査を行ったほか、企業防災や BCP 策定の支援組織（都道府県、商工会議所、NPO、金融機関）へのインタビュー調査の内容を踏まえた上で、企業に対するアンケート調査とインタビュー調査を実施した。

アンケート調査の対象は、平成 18 年事業所・企業統計調査結果に記載されている大阪府内の製造業のうち、企業常用雇用者規模が 50 人以上 299 人以下の事業所（299 人以下は中小企業基本法の中小企業の範囲）で、経営組織が株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、相互会社の事業所のうち、単独事業所及び本所・本社・本店の事業所とした。従業員

³ 企業が取引先との間の資材調達や受発注、物流、在庫管理などを情報技術（IT）を活用して一貫管理する経営手法（日本経済新聞社『2008 年版経済新語辞典』）。

規模の下限を 50 人とした理由は、従業員規模の小さい企業における BCP の策定率が低いという先行調査の結果⁴を踏まえ、本調査の目的の一つである、BCP 策定支援策を検討する上で、BCP 策定企業に対してインタビュー調査等を実施するため、策定企業を一定数捕捉する必要性があったためである。調査項目は、次のとおりである。

- ①事業所の概要（主要製品、常用従業員数、本社以外の全事業拠点の所在地、海外企業との取引関係の有無 など）
- ②災害に対する意識と防災計画の有無（災害による事業中断の経験の有無、災害に対する意識全般、文書化された防災計画または文書化された行動マニュアルの有無 など）
- ③防災と災害時の事業継続の取組（平常時の防災と災害時の事業継続の各取組の対応状況、BCP の認知状況、BCP の策定状況など。BCP を策定する予定のない企業については策定しない理由 など）
- ④施策等の認知と今後の意向（BCP 策定支援・資金支援・情報提供の各施策等の認知状況、BCP 策定の普及を図る有効な施策、情報収集方法 など）
- ⑤BCP 策定について（BCP 策定の発案者、BCP 策定の動機、BCP 策定上の課題 など）

また、インタビュー調査の対象は、次の 3 つのグループに対して行った。一つは、BCP を既に策定している企業で、この企業の中には、実際に災害等による被災経験とそこから復旧を経験した企業が含まれる、二つは、経済団体とともに BCP の策定や普及に取り組んでいる企業、三つは、BCP を策定し、なおかつ大災害の救助作業において顕著な成果をあげた企業である。

3 調査の枠組み

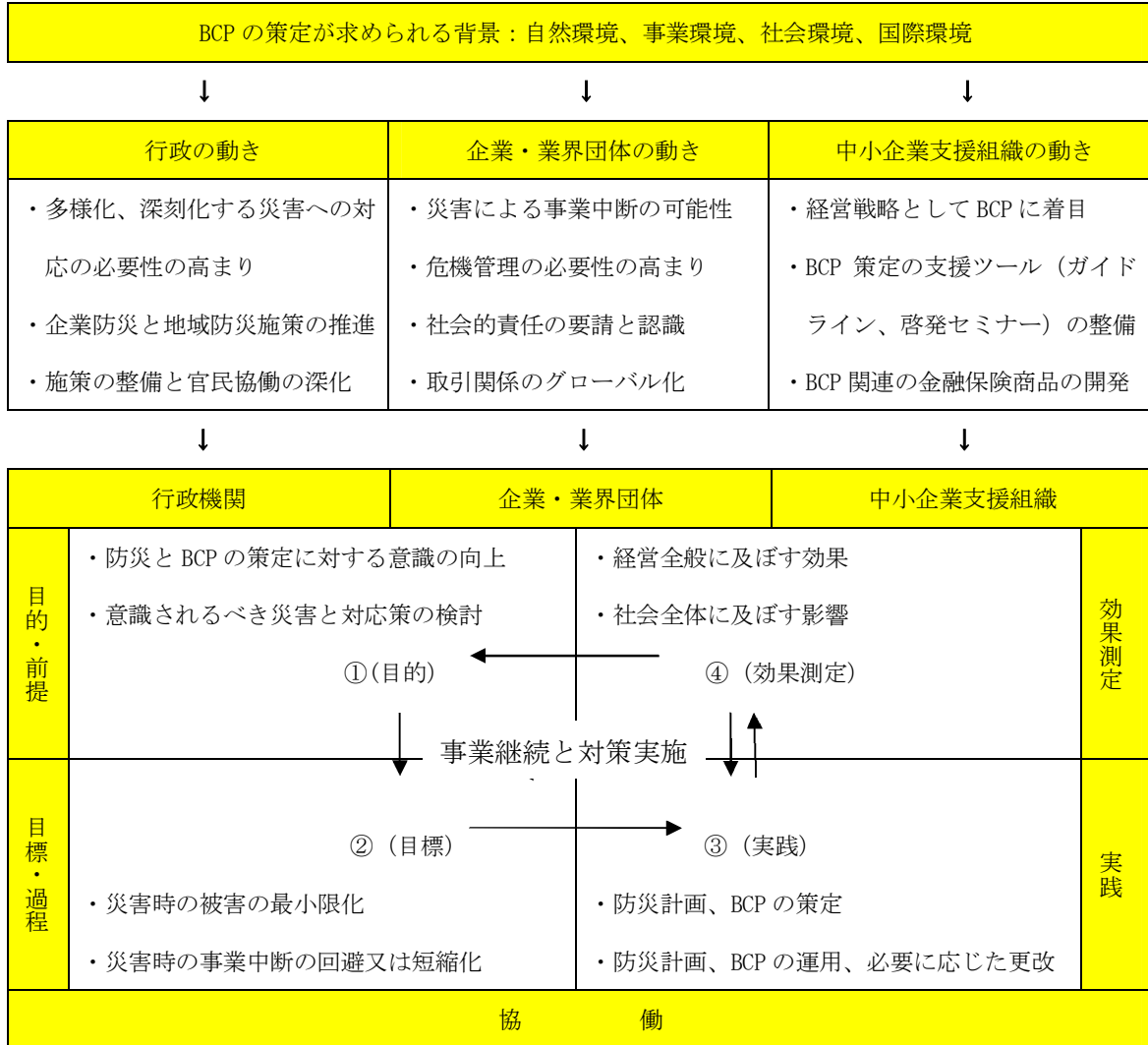
調査は、BCP の策定が求められる背景を踏まえた上で、行政、企業・業界団体、中小企業支援組織のそれぞれの動きを整理し、これら各機関が協働して事業継続と対策実施の過程を繰り返すことによる、経済及び企業経営の安定性と将来性に関する効果創出の可能性を視野に入れて実施した。

さらに、個人・家族、地域社会・コミュニティにおける地域防災の取組との関係にも目を向け、地域レベルでの防災力の向上の現状や方向性についても触れる。この理由は、個人の防災意識の高まりである。たとえば、2008 年の防災救護用品市場は前年を 1.9%上回る 421 億円（メーカー出荷金額ベース）であったが（矢野経済研究所調べ）、購入者は、こ

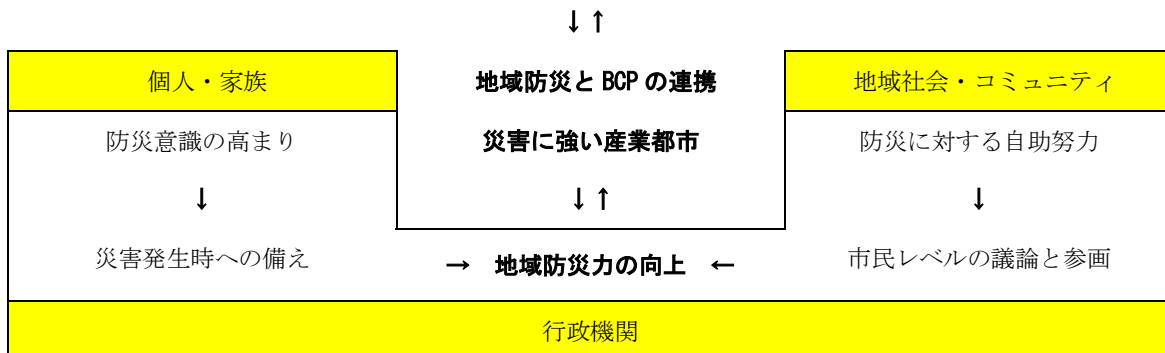
⁴ 15-16 頁に詳述。

れまで中心であった企業や自治体に加えて個人が増えているとのことである（日本経済新聞 2009 年 10 月 2 日）。個人の防災意識の高まりは、企業に勤める人々の防災意識の向上にもつながり、企業における防災や事業継続に対する意識の向上や具体的な対応策の策定が進むと考えられるからである。また、大阪市の西淀川区、生野区、東成区などのように、地域の住民と企業が連携して地域防災力を向上する取組が進みつつあり、今後、企業における防災や事業継続の取組は地域とのつながりを看過しては実現できないと考えられるためである。

図表 1-3-1 調査の枠組み



企業防災力・災害時の事業継続力の向上

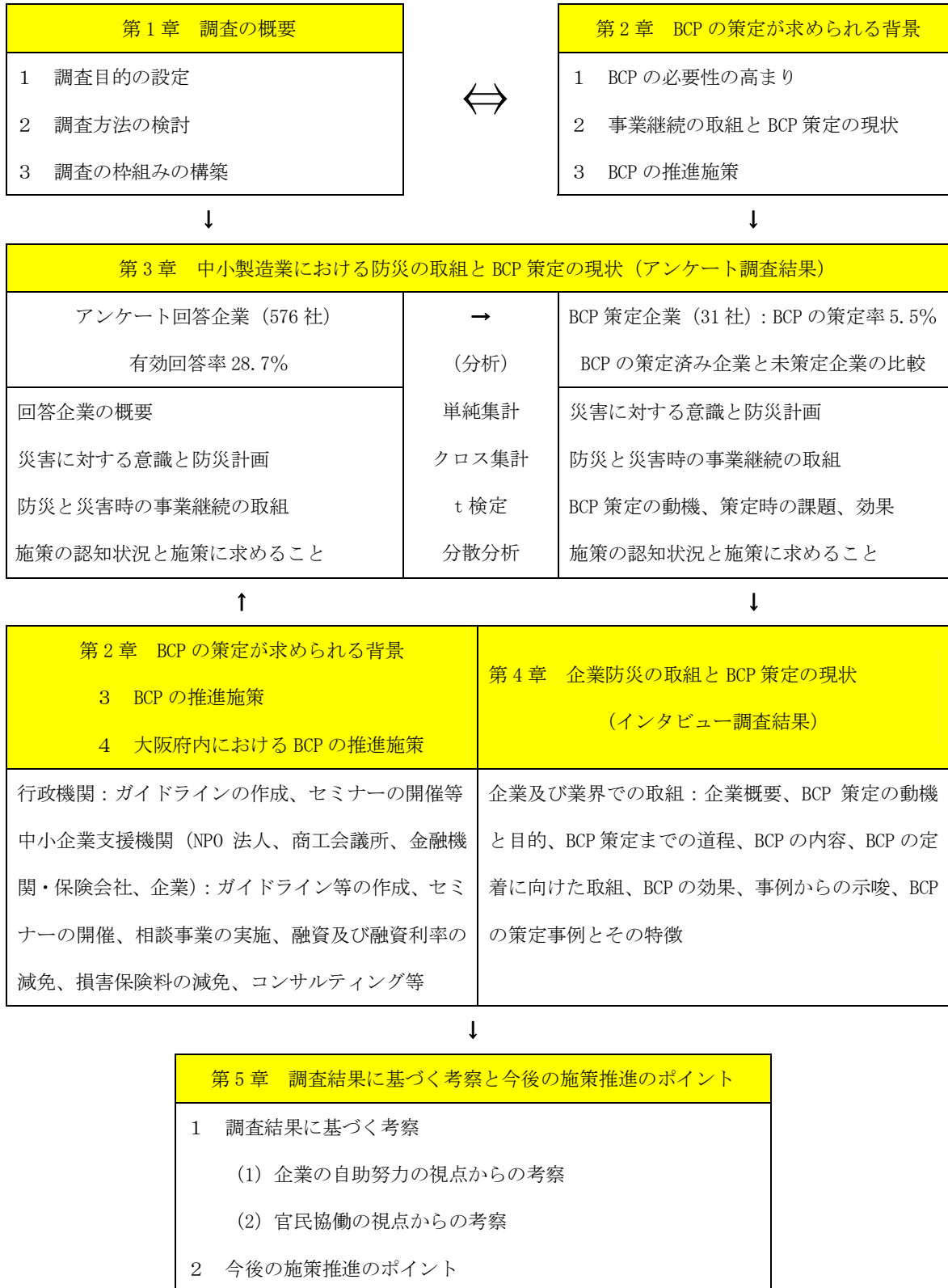


4 調査結果のとりまとめの方向性と報告書の構成

調査結果は3つの部分により構成される。第一の部分では、防災計画から新たにBCPの策定が求められる背景をみていく。ここでは、自然環境、事業環境、社会環境、国際環境の各側面から企業防災とBCPの策定が求められる背景を概観した上で、先行調査研究の内容に基づいて事業継続の取組とBCP策定の現状をみていく。さらに、国や地方自治体といった行政機関、NPOなどの非営利組織、商工会議所、金融機関などの中小企業支援組織が実施しているBCP推進の取組、課題、今後の方向性をインタビュー調査結果や資料分析に基づいて概観する。第二の部分では、中小製造業における防災の取組とBCP策定の現状を把握するため、アンケート及びインタビュー（企業事例）調査結果を概観し分析する。最後の第三の部分では、調査結果について、企業の自助努力と官民協働の各視点に基づいて考察し、今後の施策推進のポイントを提示する。

報告書の構成は、図表1-4-1に示す通りである。

図表 1-4-1 報告書の構成



第2章 BCPの策定が求められる背景 - 防災計画からBCPの策定へ -

1 BCPの必要性の高まり

BCPの策定は、自然、事業、社会、国際の諸環境といった様々な側面から求められる。本報告書におけるBCPの定義は、「企業が災害に遭遇した場合に、事業に及ぼす損害を最小限にとどめ、取引先等との関係を考慮しつつ、重要業務の継続あるいは早期復旧を可能にする、平常時の活動や緊急時の方法や手段などを取り決めた計画」である。BCPの目的が従来の防災計画と異なる点は、防災計画の主目的である従業員の生命と会社の財産を守ることに加えて、緊急事態発生時に、事業の継続・早期復旧に寄与する点である。国内企業がBCPに対する意識を高める契機になった災害として、阪神・淡路大震災（1995年1月17日）、新潟県中越沖地震（2007年7月16日）、新型インフルエンザ（2009年5月）の発生があげられる⁵。これらの自然災害や感染症の発生では、被災企業の事業基盤を揺るがすだけでなく、取引先企業の事業環境にも大きな影響を及ぼすことが広く知られるようになった。阪神・淡路大震災や中越沖地震に遭遇した企業のなかには、取引会社等の協力を得て速やかに事業を再開し復旧できた企業（㈱神戸製鋼所、新日本製鐵㈱、日本発条㈱など）もあれば、復興に苦慮した企業もあった。たとえば、自動車向けピストンリング製造最大手である㈱リケンは、中越沖地震が発生した7月16日から22日まで操業を停止する事態に陥り、取引先の国内自動車メーカー全8社が生産を一時停止する事態にまで発展した。この事態を契機に、リケンはBCPの専門部署を設置し、取引先であるトヨタ自動車は一次下請企業の工場と情報共有を綿密に行うようになったが、事業の継続を阻む事象が発生した場合に、取引を速やかに再開できるようにすることは極めて重要な経営課題である。現在は、国内外でSCM（Supply Chain Management）の導入による、在庫や生産にかかるコストの削減や業務の効率性向上が重視されるため、災害の発生は、企業間ネットワークを連鎖的に阻害する可能性が極めて高い。このため、事後対策だけでなく、不測の事態に備える事前の対策が重要になってくる。

政府は、今後30年以内に60～70%の確率で東南海・南海地震が発生すると予測しており、内閣府の中央防災会議で平成17年及び18年に策定された「地震防災戦略」には、今後10

⁵ 内閣府は、阪神・淡路大震災教訓情報資料集を作成している。震災発生後を、①初動72時間を中心とする初動対応の第1期、②地震発生後4日～3週間の被災地応急対応の第2期、③地震発生度4週間～6ヵ月の本格的復旧・復興始動期の第3期、④地震発生度6ヵ月以降の第3期以降も続く課題の4期に区分し、各期各区分の課題と企業の対応などがまとめられている。災害による被害の想定や、災害発生後の段階に応じた実際的な対応の検討に役立つと思われる

(http://www.bousai.go.jp/1info/kyoukun/hanshin_awaji/index.html)。

年間で BCP を策定している企業の割合を大企業のほぼ全て、中堅企業の過半を目指し、防災に関する取組を評価・公表している企業（上場企業）の割合が 5 割程度になることを目指す目標が掲げられている。しかし、現在のところ、中小企業に関する具体的な目標は明示されていない。

中小企業では生産や販売の機能を地理的に分散化していない企業も多く、被災時に生産や販売の機能を代替できる拠点がなければ操業停止に追い込まれるだけでなく、従業員の多くが地元から通勤している場合にはその多くが被災することが予測されるため、事業に及ぼす影響は大企業や中堅企業より大きく、場合によっては廃業に至る可能性もある。このため、特に中小企業は、災害発生時の事業中断が自社や取引先等に及ぼす被害を最小限に食い止める上で、事業中断時の具体的な対策を検討しておくことが重要となってきた。

また、国際的な側面からも BCP 策定の必要性が高まっている。海外では、1988 年に米国ロサンゼルスで発生したファースト・インター・ステートバンク本社ビルの火災において、銀行が迅速に事業を復旧し継続できた経緯から、BCP の考え方が広まったとされる。米国では、BCP は自社の競争力に結びつくという考え方をする企業が増え、取引先の選定時に重視されるようになってきている。2001 年 9 月の同時多発テロ以降、規制監督当局や業界団体によって、BCP に関する規格やガイドラインの整備が進み、業種別（金融機関、保健医療部門、行政機関、半導体、電力など）の規格も整備されている⁶。英国でも同様の動きがみられ、規格協会（BSI）と事業継続協会（BCI）が、2006 年に自己認証用の BS25999-1、2007 年に第三者認証用の BS25999-2 の規格を策定している。アジアでは、シンガポールが 2002 年の SARS（重症急性呼吸器症候群）の発生を契機に、国家戦略として BCP を推進するため、国家規格 SS540 を策定した。同国の貿易産業省傘下の規格・生産性・革新庁は、中小企業の BCP の策定と運用を推進するため、規格の取得費用の 7 割まで補助する制度のほか、規格取得企業から政府調達する制度を整備している。この政府調達の制度は、災害発生時に、企業が災害復旧に取り組む政府を支援することも期待されていると考えられる。シンガポール政府は、こうした施策を通じて、BCP の策定と運用を推進し、災害に強い産業都市をアピールすることによって、外資系企業の誘致につなげたい考えを持っている。

⁶ 米国証券取引委員会（SEC）、ニューヨーク証券取引所（NYSE）、米国連邦金融機関検査協議会（FFIEC）、バーゼル銀行監督委員会（BASEL）、連邦準備制度理事会（FRB）、通貨監督庁（OCC）、米国食品医薬品局（FDA）、連邦エネルギー規制委員会（FERC）、北米電力信頼性評議会（NERC）などが規制やガイドラインを発表している。（宗裕二（2008）22 頁、財団法人日本経済研究所（2008））。

こうした国際的な動向を受けて、BCP の ISO 規格化の動きが進められている。規格化され海外企業や国内の大企業において策定が進めば、中堅・中小企業に対しても BCP の策定を求める動きが世界的に進展することが予測される。

既に国内では、トヨタ自動車㈱、東京エレクトロン㈱、㈱ディスコといった大手企業が、取引先に対して災害対策や事業継続対応への啓発を推進するほか（2006 年度版ものづくり白書）、社団法人日本建設業団体連合会が業界版 BCP ガイドラインを 2006 年 7 月に策定している。また、大手商社、コンビニ、スーパーといった商業分野でも BCP を導入する動きがみられる。

このほか、有価証券報告書に BCP を開示する企業もあり、大和総研・経営戦略研究所の調査⁷によると、2006 年 9 月から 2007 年 8 月の 1 年間において開示した企業は延べ 40 社あった。記載箇所は、コーポレートガバナンスの状況（12 社）、事業等のリスク（12 社）、対処すべき課題（10 社）など様々であるが、大企業を中心に、BCP の取組が社内体制の整備といった経営戦略の一環に組み込まれる動きが進み、企業評価の際のポイントのひとつになる可能性がある。この動きは、企業がリスクの洗い出しをきちんと行い、リスクに関する不利な情報と具体的な対策を開示することの必要性を高めることになる。開示された BCP は、第三者によって判断されるため、具体的で実践的であることが求められるようになると考えられる。

2 事業継続の取組と BCP 策定の現状

BCP の必要性の高まりを受け、企業、経済団体などは、災害発生時の事業中断の影響を最小限に食い止めるため様々な取組を進めている。図表 2-2-1 に示した例のほか、たとえば、㈱ファイネット（味の素、菱食など大手食品関連業者 19 社が出資する食品関連の情報管理会社）は、食品メーカーと卸業者間の受発注や販売実績照会などの電子商取引の支援、メーカー・卸・小売が共有する新商品情報のデータベース構築とデータ管理を行っているが、情報処理センターを横浜市の 1 拠点に加えて大阪市内にも設置し、災害発生時にシステムが停止した場合には、1 時間程度で大阪市内の拠点がバックアップできる体制を整備した（日経産業新聞 2009 年 8 月 5 日）。このほか、企業単位では、従業員の多能工化によって休業者が出てても事業が継続できる体制の整備、緊急時の融資について取引銀行と交渉するなどの動きがみられる。また、工業団地のような企業集積地においては、入居企業が新型

⁷ 吉田信之（2008）59 頁。

インフルエンザ対策として、予防ルールの共通化や流行拡大時の人員の融通などを検討する動きなどがみられる。

図表 2-2-1 BCP に基づく取組事例

(株)リケン	新潟県中越沖地震後に BCP 専門部署を設置し、緊急時の行動計画を改めて策定。メーカーや従業員への連絡体制、構造物強度の見直しを行ったほか、全車メーカーに対してヒアリングを行い、供給方法を変更。有事の分散生産や在庫倉庫を設置し、生産停止時にも約 1 週間供給できる体制を整備。
(株)豊田自動織機	気象庁の緊急地震速報と地震初期微動の感知システムを 2007 年に導入。地震エネルギーに応じて、警報の発令や電気やガスの供給を自動で遮断するシステムを導入。
スズキ(株)	2008 年秋に稼働した工場を震度 7 に耐え得る構造に改修したほか、部品メーカーのリスク管理や部品調達の 2 社発注化、在庫管理などを見直し。
ヤマハ(株)	復旧対策本部（調達、生産管理、IT、物流の各チームで構成）を設置し、災害後 2 週間以内で生産を再開できる体制を整備。
ミネベア(株)	避難訓練や防災訓練、設備機器の転倒防止対策など地道な取組を重視。
(株)安川電機	緊急時の社員の安否確認のためのメール一斉配信システムを導入。

(出所) 日刊工業新聞「ものづくり企業の BCP-緊急事態への対応」2009 年 8 月 25 日及び 27 日。

このほか新型インフルエンザに関する日本経団連の調査（回答 454 社／2009 年 7 月下旬に調査結果とりまとめ）では、加盟企業の 85%が年度内に新型インフルエンザの対応をまとめた社内手引を作成する予定（調査時点では 60%の企業が作成）で、3 割弱の企業が発生時に備える訓練を計画している。今後、1 年間で重点的に実施する対策は「業務継続体制の整備」（46%）、「発生時対応の訓練実施」（27%）などのほか、「自治体関係者との情報交換」、「対策委員会・危機管理組織の整備」、「マスクや手袋、食料の備蓄」なども 1 割超の企業が検討している。

また経済団体においても、関西の 21 の商工会議所は、新型インフルエンザの流行が観光産業などに大きな影響を与えたことを受けて⁸、「企業等の危機管理研究会」を設立し、今後の流行に備えて、セミナー、企業の実態調査を行うとともに、企業の対応の情報共有化を

⁸ 関西経済連合会は、5 月 16 日から 8 月上旬まで福井県を含む 2 府 5 県において、消費者 1,000 人へのアンケート調査と 20 社 17 団体へのヒアリング調査を行った結果、1,312 億円の負の経済効果があったと報告している。特に、旅館、飲食店、鉄道輸送、タクシーなどの道路輸送の各業界への影響が大きかった（日本経済新聞、2009 年 10 月 9 日）。

図ることとした。

このように企業や経済団体による具体的な取組が進みつつある一方で、図表 2-2-2 に示す先行調査⁹から防災計画や BCP の策定状況をみると、大企業や中堅企業であるほど防災計画や BCP を策定しており、中小企業における策定率は相対的に低い状況である。たとえば、大企業を対象に行われた日本政策投資銀行（2006）の調査では、3分の2の企業が防災計画を持っており、BCP の策定率は 7.9%であった。また、大企業や中堅企業を対象に行われた内閣府（2008）の調査では、防災計画と BCP の策定率は、大企業でそれぞれ 68%、25%、中堅企業でそれぞれ 46%、33%であった。大企業の最近の状況について、人と防災未来センターの調査（2009・東証一部上場企業など主要企業が対象）によれば、BCP を策定済みの企業は全体の 41.7%と増えており、策定予定（策定中を含む）を含めると 92.3%の企業が BCP を策定することになる。策定した理由は、自社の存続、従業員・取引先・社会への責任といった能動的な理由が中心である。このように、大企業における BCP の策定は進展している。

一方、中堅・中小企業を対象に行われた関西連携協議会（2005）の調査では、防災対応計画を有するのは 30%、BCP を作成している企業は 2%にとどまる。さらに、大阪府内の中小企業の状況について、大阪市信用金庫が 2009 年 6 月と 7 月に府内の取引先約 1,300 社に実施した 2 度の調査では、BCP の策定率は 6 月時点で 1.1%（策定予定 5.8%、正式なものは策定していないが対応マニュアルはある 8.0%）、7 月時点で 3.1%であった。このほか、盛岡信用金庫が 2009 年 9 月に取引先 399 社に対して行った調査では、BCP を策定済みと策定予定の企業は全体の 10.1%で、策定した理由は、業界団体の勧め、取引先の要求、行政の勧めといった受動的な理由が中心で、大企業とは対照的な結果になっている。

先行調査において明らかになった、中小企業・中堅企業が BCP を策定しない主な理由は、①策定する内容や方法といったノウハウやスキルの不足、②人材や資金といった経営資源の不足、③法令や規制等の要請がないこと、④策定の効果が不明であること、⑤経営陣や関係部署等の理解や協力が得にくいことなどである。

こうした状況を受けて、国、地方自治体のほか、NPO 法人や商工会議所などの中小企業の支援組織は、防災の取組や BCP の啓発と策定を推進する具体的な施策を実施している。

⁹ 先行調査は、行政機関、経済団体、研究機関、金融機関など様々な機関によって実施されており、BCP の必要性に対する関心が高いことを示しているといえる。

図表 2-2-2 BCP に関する主な先行調査と BCP の策定状況

	調査名／調査概要	BCP の策定率
行政機関	内閣府（防災担当）（2008）「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」／大企業、中堅企業、資本金 1 億円以上の企業、1,518 社が回答	25%（大企業） 33%（中堅企業）
	内閣府（防災担当）（2009）「特定分野における事業継続に関する実態調査」／特定分野の一般法人、指定公共機関、指定地方公共機関、2,006 社が回答	18.4%（一般法人） 36.2%（指定公共機関） 12.4%（指定地方公共機関）
	東京都（2009）「災害・事故・感染症等対策計画（BCP）に関するアンケート調査」／東京都中小企業振興公社、東京商工会議所の会員 1,902 社が回答。	項目毎：3.6～15.9%（全体）、 2.4～13.5%（中小企業）
	横浜市（2009）「横浜市内事業所の危機管理アンケート調査」／横浜市内の事業所、1,761 社が回答。	6.7%
経済団体	関西広域連携協議会（2005）「企業の事業継続計画（BCP）に関する調査」／2 府 7 県の従業員数 300 名以下上位順の中堅・中小企業、関西経済連合会会員企業、707 社が回答。	2%（BCP と呼べる計画を持つ企業）
	社団法人岡山経済同友会・岡山県（2006）「東南海・南海地震を想定した企業防災アンケート」／岡山県内の企業、162 社が回答。	20.5%（策定したい企業）
	東京商工会議所（2006）「会員事業者の災害対策に関するアンケート」／同会 会議所 23 支部の会員企業、697 社が回答。	4.9%（全体）
	名古屋商工会議所（2006）「名古屋地域における企業防災の実態調査」／同会 議所本所会員企業、愛知県内の企業、829 社が回答。	項目毎：4.5～28.5%（全体）、 4.4～25.5%（中小企業）
	財団法人機械振興協会（2006）「わが国製造業における SCM 及び BCP の実態調査」／無作為抽出した機械系・素材系製造業企業、159 社が回答。	0%（事業継続計画を含む 防災計画）
	社団法人日本経済団体連合会（2009）「新型インフルエンザ対策に関する企業アンケート調査」／日本経団連および東京経営者協会会員企業、454 社が回答。	32.1%（全体） 28.4%（製造業）
	大阪商工会議所（2009）「新型インフルエンザに対応する BCP（事業継続計画）の策定に関する調査」／新型インフルエンザ対策セミナー参加企業 222 社が回答。	23.0%（全体）
研究機関	株式会社野村総合研究所（2007）「BCP（事業継続計画）に関するアンケート調査」／東証一部上場企業、非上場企業の売り上げ上位企業、169 社が回答。	29.0%
	人と防災未来センター（2009）「企業の防災・事業継続計画・新型インフルエンザ対策に関するアンケート調査」／主に東証一部上場企業、156 社が回答	41.7%（全体）
金融機関	日本政策投資銀行（2006）「企業の防災への取組に関する特別調査」／資本金 10 億円以上の 2005・2006 年度設備投資計画調査対象企業、1,623 社が回答。	7.9%（全産業） 6.7%（製造業）
	KPMG ビジネスアシュアランス株式会社（2007）「事業継続マネジメント（BCM）サーベイ 2006」／上場企業、売上高 500 億円以上未上場企業、274 社が回答。	15%（日本） 62%（米国）
	大阪市信用金庫（2009）「特別調査 新型インフルエンザの中小企業への影響」／府下一円の取引先企業、1,320 社が回答。2009 年 6 月中旬に実施。	1.1%（全体） 1.5%（製造業）
	大阪市信用金庫（2009）「特別調査 中小企業における緊急時対策について」／府下一円の取引先企業、1,296 社が回答。2009 年 7 月中旬に実施。	3.1%（全体） 3.8%（製造業）
	盛岡信用金庫（2009）「中小企業における災害等への取組状況（事業継続計画（BCP））について」／同金庫取引先企業 385 社が回答。	10.1%（策定済みと策定 予定の企業の合計）

3 BCP の推進施策

BCP の策定を推進するため、国、地方自治体、NPO 法人事業継続推進機構（BCAO）、商工会議所などは、図表 2-3-1 に示すようなガイドラインやマニュアルなど様々な文書を作成している¹⁰。主なものの内容と構成は図表 2-3-2 に示すとおりである。

図表 2-3-1 国や自治体等のガイドラインやマニュアルなどの文書

- ・内閣府「事業継続ガイドライン第一版および同解説書」
- ・内閣府「企業の防災に関する取組み」自己評価項目表
- ・内閣府「防災の取組みに関する情報開示の解説と事例」
- ・経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン」
- ・中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」
- ・消防庁「防災マニュアル - 震災対策啓発資料」
- ・消防庁「e - カレッジ防災・危機管理」
- ・農林水産省「食品産業事業者等のための事業継続計画（簡易版）の策定及び取組の手引き」
- ・国土交通省関東地方整備局「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」
- ・国や自治体が公表している被害想定、ハザードマップ
- ・宮城県経済商工観光部「宮城県緊急時企業存続計画（BCP）作業手順（第 1 版）」
- ・埼玉県・埼玉県中小企業振興公社「中小企業の防災・事業継続の手引き - 中小企業のための「防災・事業継続計画」策定マニュアル【製造業版】 - 」
- ・静岡県商工労働部「静岡県事業継続モデルプラン（製造業版、商業版）」
- ・同上「事業継続計画（簡略編）作成手引き（製造業版、商業版）」
- ・愛知県産業労働部「あいち BCP モデル」
- ・徳島県商工労働部「徳島県企業防災ガイドライン 徳島県 BCP ステップアップ・ガイド（3.0 版）」
- ・愛媛県経済労働部管理局「愛媛県 BCP ステップアップ・ガイド（第 2 版）」
- ・NPO 法人事業継続推進機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド（4.0 版）」
- ・東京商工会議所「災害に備えよう！みんなで取組む BCP（事業継続計画）マニュアル（第 1 版）東京版「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」」

¹⁰ 地方自治体のステップアップ・ガイドの一部は、BCAO のステップアップ・ガイドをカスタマイズしたものである。

図表 2-3-2 主な指針及びガイドラインの内容と構成

中小企業 BCP 策定運用指針 (中小企業庁)	中小企業 BCP ステップアップ・ガイド (NPO 法人事業継続推進機構) ※従業員規模数十人の企業向け	事業継続ガイドライン (第一版) 内閣府 (防災担当)
<ul style="list-style-type: none"> ・ BCP の基本方針 ・ BCP の策定・運用体制 ・ 従業員携帯カード ・ 複数企業連携による BCP の策定・運用体制 ・ 中核事業に係る情報 ・ 中核事業影響度評価フォーム ・ 事業継続に係る各種資源の代替の情報 ・ 事前対策のための投資計画 ・ 避難計画シート ・ 主要組織の連絡先 ・ 従業員連絡先リスト (従業員一覧) ・ 従業員連絡先リスト (従業員個別用) ・ 従業員連絡先リスト (基本情報整理用) ・ 情報通信手段の情報 ・ 電話/FAX 番号シート (自社用) ・ 主要顧客情報 ・ 中核事業に係るボトルネック資源【設備/機械/車両など】 ・ 中核事業に係るボトルネック資源【コンピュータ機器とソフトウェア】 ・ 中核事業に係るボトルネック資源【その他の器具類】 ・ 中核事業に必要な供給品目情報 ・ 主要供給者/業者情報【供給品目別】 ・ 保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】 ・ 災害対応用具チェックリスト ・ 地域貢献活動 	<p>第 1 部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 直面する災害・事故リスク ・ 緊急時の代替連絡拠点の確保と情報発信・情報共有 ・ 緊急時の対応体制と指揮命令系統 ・ 緊急時の安否確認と社内緊急連絡網 ・ 避難、二次災害防止、備蓄など既存の対策の改善 ・ 重要な情報のバックアップ (データ、重要文書、図面など) ・ 緊急対応手順の整理 ・ 建物・設備の災害危険度の概略把握と多大な投資を要さない対策 <p>第 2 部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要業務の選定と BCP の特徴の把握 ・ 簡易手法による目標復旧時間の決定 ・ 基本方針と策定体制 ・ リスクの評価と被害の想定 ・ 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握 ・ 継続する方法の検討 ・ キーパーソンの代理が確保できる体制 ・ 重要業務に必要な部品、材料、サービス等の代替調達 ・ 情報・通信システムの途絶リスクの把握と対策 ・ 拠点、設備その他資源の代替性の確保の検討 ・ BCP の発動と事業継続対応手順の整理 ・ 地域との協調・地域貢献 <p>第 3 部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 分析を踏まえた目標復旧時間の経営判断 ・ 災害・事故時の財務的な安定性の検討・改善 ・ 投資を含む本格的な対策戦略の立案と実施 ・ 地域貢献に関する協定、共助・相互扶助 ・ BCP の運用と周知・定着 ・ BCP の訓練と見直し 	<p>【事業継続の取組みの流れ】</p> <p>①方針</p> <p>②計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 検討対象とする災害の特定 ・ 影響度の評価 (停止期間と対応力の見積もり、重要業務の決定、目標復旧時間の設定) ・ 重要業務が受ける被害の想定 ・ 重要な要素の抽出 ・ 事業継続計画の策定 (指揮命令系統の明確化、本社等重要拠点の機能の確保、対外的な情報発信および情報共有、情報システムのバックアップ、製品・サービスの供給関係) ・ 事業継続とともに求められるもの (生命の安全確保と安否確認、事務所・事業所および設備の災害被害軽減、二次災害の防止、地域との協調・地域貢献、共助、相互扶助、その他の考慮項目) <p>③実施および運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業継続計画に従った対応の実施 ・ 文書の作成 (計画書およびマニュアルの作成、チェックリストの作成) ・ 財務手当て ・ 計画が本当に機能するかの確認 ・ 災害時の経営判断の重要性 <p>④教育・訓練の実施</p> <p>⑤点検および是正措置</p> <p>⑥経営陣による見直し</p>

(1) 行政機関の推進施策

ここでは、大阪府域を除く、国や県レベルの推進施策についてみていく。

①国（内閣府、中小企業庁）

国のレベルでは、2005年8月に内閣府が「事業継続ガイドライン第一版 - わが国企業の減災と災害対応の向上のために - 」をとりまとめたほか、2006年2月に中小企業庁が「中小企業 BCP 策定運用指針 - 緊急事態を生き抜くために - 」を公表している。中小企業庁は指針を公開するほか、平成18年度以降、全国各地で地元の商工団体等の協力を得て、自治体や企業向けの「中小企業 BCP 策定セミナー」を開催してきた。同時に、策定の参考となる様々なパンフレット¹¹を作成し配布している。

中小企業庁の指針は、企業の規模や取組状況に応じて基本、中級、上級の3コースを選択できるようになっており、人的資源、物的資源（モノ・カネ・情報）、事業継続の各カテゴリーに含まれる合計20の設問によって事業継続能力を診断する自己診断用チェックリスト、復旧費用や緊急時に使える資金を予測する考え方と算式が用意されている財務診断モデル、図表2-3-2に示した内容に対応する様式が用意されている。同庁は、BCPの取組として、機械の固定、伝言ダイヤル171による安否確認、納品先への対応（事情説明や復旧の目途などの報告）、交代制による従業員の出勤、他企業による代替調達や代替生産、同業組合の応援、公的融資制度の利用などを例示するとともに、下記のような策定のポイントを示している。このポイントは、BCPにおいて策定すべき必須内容に相当する。

- ・ 緊急時において優先して継続・復旧すべき中核事業（会社の存続に関わる最も重要性（または緊急性）の高い事業）を特定する（人材、設備、資金の制約があるため）
- ・ 緊急時において中核事業を復旧する目標時間を定めておく
- ・ 中核事業や目標復旧時間について顧客等取引先と予め協議しておく
- ・ 事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策の用意（コンピュータのバックアップ含む）
- ・ 全ての従業員と BCP の方針や内容について話し合う（緊急時の経営者や従業員の行動について）

¹¹ 「中小企業 BCP 策定運用指針 - 緊急事態を生き抜くために - 」、「中小企業 BCP（事業継続計画）ガイド」（中小企業支援機関の職員等向け）、「BCP（事業継続計画）中小企業が緊急事態を生き抜くために BCP を策定しましょう」、「新型インフルエンザと BCP（事業継続計画）」、「新型インフルエンザ A（H1N1）対策のための事業継続計画」などがある。

中小企業庁は、指針に依拠して BCP を策定した企業を募集し、2006 年 3 月 7 日以降、2009 年 12 月 24 日現在でウェブサイト上に 41 社の社名等を公表しており、指針の普及に努めている¹²。大阪府内では、(株)アイケン（柏原市・製造業）、(有)ナインサービス（大阪市淀川区・運送業）、三協精器工業(株)（大阪市東淀川区・製造業）の 3 社が登録されている。

なお、内閣府は、BCP の策定及び運用を促進する方策を検討し、企業に対するインセンティブの内容を 2011 年度からの実現を目指して検討している。既に、2008 年 12 月から 2009 年 12 月までの間に 6 回の「事業継続計画策定促進方策に関する検討会」が開催されており、2011 年度予算で具体的な施策が実施される可能性がある。現在提案されている促進方策の内容として、BCP の策定事例の紹介（業種毎、地域での他業種・地方公共団体等との連携も含めた多様な事例）、経営計画や事業計画における BCP の位置付けの明確化、BCP 策定の支援人材と策定後の運用を担当する内部人材の育成などがあり、インセンティブの内容として、企業間取引における BCP を策定・運用している中小企業の優遇、政府や自治体の入札要件への組み込み、BCP 格付けに基づく優遇金利の適用などが検討されると考えられる¹³。

②地方自治体（宮城県、静岡県、愛知県、愛媛県、徳島県）

地方自治体では、全国各地における災害の発生や新型インフルエンザの発生を契機に、防災や BCP の策定と運用に関する情報をウェブサイト上で掲載する例が増えている。しかし、市町村を含む多くの自治体のウェブサイトは、防災や BCP の必要性に関する簡単な情報と中小企業庁などの既存のガイドラインやマニュアルを紹介しただけのものも少なくない。このような自治体が多い中であって、企業が防災や BCP の策定に取り組みやすいように、独自の施策を展開している自治体がある。以下にいくつか紹介する。

宮城県経済商工観光部は、中小企業庁の指針に基づいて、2007 年 11 月に「宮城県緊急時企業存続計画（BCP）作業手順」を作成した。この手順には、過去の災害時の事業の復旧・継続の事例や宮城県沖地震の被害想定などの資料が掲載され、策定の便宜が図られている。

¹² 40 社のうち、2006 年に登録されたのが 6 社、2007 年に登録されたのが 16 社、2008 年に登録されたのが 1 社、2009 年に登録されたのが 18 社である。業種別では、サービス業 15 社、製造業 13 社、複合サービス業 4 社、建設業 3 社、情報通信業 2 社、卸売・小売業、運送業、倉庫業、研修コンサルティング業各 1 社というように、サービス業や製造業が多い。企業所在地別では、東京都 20 社、滋賀県 7 社、大阪府・静岡県各 3 社、新潟県・神奈川県各 2 社、青森県・宮城県・埼玉県・福岡県各 1 社である。なお、国土交通省関東地方整備局は、平成 21 年 9 月に、管内の建設会社の BCP を審査し、災害時に事業継続力を有する企業として 31 社認定し、社名を公表している。

¹³ 内閣府のウェブサイト（<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/jigyou/keizoku.html>）、日刊工業新聞 2009 年 8 月 25 日。

また、県内企業（大企業を含む）の BCP の策定状況やそれに伴う課題等を調べるため、アンケート調査を 2007 年度と 2008 年度に実施したほか、BCP に関するセミナーや、県の職員が企業や団体に出向く出前講座の開催、BCP 策定のための専門家の派遣¹⁴、新型インフルエンザに関する BCP セミナーと災害模擬訓練といった様々な事業が県の主催で行われている。さらに、2007 年度から開始した地域単位の防災活動を担う防災リーダー養成事業を拡大し、企業単位での防災リーダーを養成する事業を実施し、地域の防災力の向上を進めている。

静岡県産業部は、中小企業庁の指針に基づき、東海地震や天竜川の氾濫などの発生の可能性をふまえて、浜松地域の製造業と沼津地域の商店を想定した「静岡県事業継続モデルプラン」を作成し、中小企業への普及に取り組んでいる。また、上記モデルプランの内容を最小限に絞った「事業継続計画（簡略編）作成手引き」も作成し、金属プレス工場を想定した中小製造業版と小規模スーパー及び駅前商店街の寝具店を想定した商業版を公開している。同時に、2002 年度に阪神・淡路大震災被災企業と県内の先進企業について調査を行った報告書「東海地震と企業防災〈企業防災面からの危機管理報告書〉」を参考資料として公開し、BCP を策定する企業の便宜を図っている。さらに、このモデルプランの作成を受けて、「BCP 指導者養成講座」（内容は、5 日間の講座、BCP 訓練、フォローアップミーティング）の開催を通じて県内の BCP の指導者の育成に取り組み、修了生の氏名または修了生の所属機関と連絡先がウェブサイト上で公開されている。BCP の策定に取り組む企業は、修了生に直接相談することができ、財団法人しずおか産業創造機構の専門家派遣制度などを活用できる場合もある。静岡県はこのほかにも、制度融資の一メニューとして地震災害防止対策資金¹⁵を実施するほか、「静岡県 BCP 普及研究会」を運営し、企業、大学、行政等が連携する情報交換の場として、2 ヶ月に 1 回程度の定例会を開催している。このように、静岡県の施策は、BCP の普及だけでなく、策定や策定後の支援施策まで含む幅広い内容である。この取組に対して静岡県は、後で述べる、BCP の普及を図っている NPO 法人事業継続推進機構から、BCAO アワード 2008 特別賞を受賞した。

愛知県産業労働部は、愛知県印刷工業組合と勝川駅前通商店街振興組合をモデルグループとし、集団研修や勉強会を通じて参加組合員企業や店舗に BCP の作成に協力してもらい、

¹⁴ 派遣回数は 1 回ないし 2 回で、1 回の派遣に対して 2 万円の費用が必要である。

¹⁵ 中小企業者と組合を対象とし、地震災害の防止に必要な設備資金と運転資金が融資される。融資限度額は設備資金と運転資金の合計 1 億円で、融資利率は年 1.8%（耐震補強の場合は 1.1%）、融資期間は 10 年以内である。

2008年3月に「あいちBCPモデル」¹⁶を策定した。このモデルは、中小製造業向けと中小商業・サービス業向けのそれぞれについて、標準版とコンパクト版（入門編）の2種類が用意され、防災やBCPの取組状況や企業の規模に応じて使い分けることができるように配慮されている。さらに同県では、2010年1月に「新型インフルエンザ対策あいちBCPモデル（第1版）」を策定し、今後、県内の企業480社を訪問して普及する計画である。

愛媛県経済労働部は、NPO法人事業継続推進機構が策定した「中小企業BCPステップアップ・ガイド」に基づき、同県の地震等の被害想定などの実態を踏まえてカスタマイズされた「愛媛県BCPステップアップ・ガイド」を作成した。愛媛県のほかにも、「中小企業BCPステップアップ・ガイド」をカスタマイズする自治体はいくつかあり、和歌山県商工観光労働部も「和歌山県BCPステップアップ・ガイド」を作成し、セミナーの開催などを通じて普及に取り組んでいる。

関西地域周辺で注目すべき取組をしているのは徳島県である。同県域では、今後30年以内に約50%の確率で南海地震の発生が予測されている。同県の商工労働部がBCPの策定支援の取組を開始したのは、2006年9月の「第1回徳島県企業防災推進検討会」開催後である。2007年2月に、県、国立大学法人徳島大学、日本政策投資銀行、NPO法人事業継続推進機構の4者が、企業防災促進において相互協力する「徳島県における企業防災促進のための業務協力に関する協定書」を締結し、同年4月に事業継続推進機構と共同で、県下の中小企業向けの「徳島県企業防災ガイドライン-徳島県BCPステップアップ・ガイド」を作成した。このガイドラインの第一部には、県を東部、西部、南部の3つの地域に分けて各地域の防災情報が掲載されており、地域の実情に沿ったBCPが策定できるよう工夫されている。ガイドラインは、現在3.0版まで改定され、県は継続的にガイドラインを見直している。また、ガイドライン作成後には、「徳島県企業防災ガイドラインの活用について」のリーフレットを作成するほか、様々なセミナー（「企業防災セミナー」、「BCP実務者養成研修会」、「企業防災ブラッシュアップフォーラム」、「はじめての「BCP（事業継続計画）」策定研修会」）の開催を通じてガイドラインの普及を図っている。このほか、2008年10月には「徳島県事業継続計画企業表彰」制度を創設し、4社（東海運株、ニタコンサルタント株、株亀井組、四国建設コンサルタント株）が表彰（徳島県知事賞、審査員特別賞、努力賞の各賞）された。表彰された企業は、金融機関から融資される際に最大0.5%の金利優遇の措

¹⁶ 県の「企業防災推進ネットワークモデル事業」の委託を受けた、株損保ジャパン・リスクマネジメントが取材・編集した。このモデルでは、被害の想定が行いやすいという理由により、対象とする災害を地震に決めている。

置を受けることができる。同県は、防災及びBCPの策定と運用に関する施策実施において、徳島大学環境防災センター、日本政策投資銀行、NPO法人事業継続推進機構、徳島商工会議所、徳島県商工会連合会、徳島県中小企業団体中央会、とくしま産業振興機構、とくしま地震防災県民会議web、県立防災センターといった様々な機関と連携しており、企業活動応援メールを通じて新型インフルエンザや災害などの危機管理情報を配信するなど、多面的に企業の取組を支援している。

(2) 中小企業支援組織の推進施策

(1) では行政機関の推進施策をみてきたが、行政だけで企業防災やBCPを推進できるわけではなく、関係組織と連携することが重要である。実際に、中小企業がBCPを策定する際に具体的な助言や指導を受けるのは、様々な支援組織によってである。次に、NPO法人、商工会議所、金融機関・保険会社、企業といった中小企業支援組織の取組事例をみていく。

①NPO法人事業継続推進機構(BCAO)

最初に、既に言及している「NPO法人事業継続推進機構(BCAO)」の取組事例をみていく。

同機構は、事業継続の普及啓発と取組を推進するため2006年6月に設立された組織である。活動内容は、事業継続の啓発を目的とする講習会の開催、講師の派遣、テキスト等の作成のほか、従業員数10人規模の企業でも策定しやすいように配慮した「中小企業BCPステップアップ・ガイド(4.0版)」(内容と構成は図表2-3-2を参照)を策定している。このガイドは、全国の自治体や商工会議所によって地域の実態を踏まえてカスタマイズされており、実践的なガイドとして一定の評価を得ている。また、BCPを策定できる人材が限定的であるとの現状を受けて、資格制度(初級、管理者、准主任管理者、主任管理者)を創設し、事業継続にかかる人材の養成に取り組むほか、事業継続を推進している個人、企業、自治体、団体を表彰するBCAOアワードを開催している。同機構のこの事業では、BCPの普及啓発→BCPの策定を担う人材の育成→BCP策定における実践的なガイドブックの策定と実態に応じた見直し→BCPを策定した企業や支援機関の顕彰というサイクルを通じて、BCPの普及だけでなく、BCPの運用の徹底までも見据えた取組が行われている。

②商工会議所

次に、東京商工会議所の推進支援事例をみていく¹⁷。同会議所が BCP 策定の推進に取り組む最大の契機となったのは、マグニチュード7クラスの首都直下地震が、30年以内に70%の確率で発生するという予測であり、この予測を受けて2006年に設置された「災害に強いまちづくり専門委員会」が具体的な施策を検討している。同年に実施された「会員企業の災害対策に関するアンケート調査」結果では、BCPを策定している企業は5%に過ぎず、災害対応ガイドブックなどの作成を望む回答が52.2%と高かった。こうした結果を受け、2007年5月に「中小企業のBCP（事業継続計画）策定推進研究会」が発足し、同年11月に、事業継続推進機構のステップアップ・ガイドをカスタマイズ¹⁸して『災害に備えよう！みんなで取り組むBCP（事業継続計画）マニュアル（第1版）東京版「中小企業BCPステップアップ・ガイド」』を作成した。作成後に、BCPの策定講座「一緒に作ろう！BCP（事業継続計画）策定講座」（全5回・各回2時間）を開催したが、定員30名を上回る80名の申込みがあったとのことである。講座は、専門家の講義に終始せず、講座の半分は、業種別のグループに分かれてのワークショップ（自分たちでBCPを策定することを目指した検討会）形式で行われた。既に、受講企業数社がBCPを策定しているが、セミナーや講座の参加者の多くが中堅企業や大企業の子会社で、小企業に対する普及はまだ十分とはいえない状況である。今後の課題は、中小企業に対するBCPの普及啓発と策定を支援する専門家の養成と考えており、災害復興まちづくり支援機構の協力を得て専門家を育成する計画を進めるほか、会議所独自のBCPの認定制度を設置し、金融機関の利子補給や金利減免などの各制度を通じてインセンティブにつなげる構想を有している。

③金融機関・保険会社

①と②で紹介した内容は、BCPの策定と運用そのものを支援する事業であるが、こうした取組を下支えする制度として、金融機関や保険会社が、金利や保険料を優遇する融資制度や保険商品を提供している。

防災施設の整備に取り組む中小企業向けの融資制度として、第一に、日本政策金融公庫（中小企業事業、国民生活事業）の「社会環境対応施設整備資金」があげられる。この制

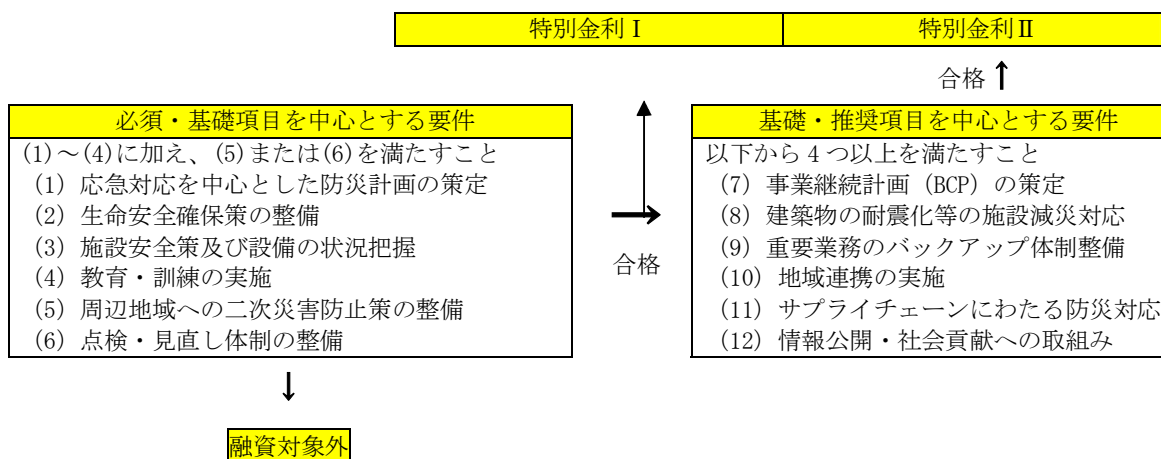
¹⁷ 同会議所地域振興部へのインタビュー調査（2009年6月10日）に基づいている。

¹⁸ 事業継続推進機構のステップアップ・ガイドをカスタマイズしたのは、同会議所と同機構の考え方が合致しており、1部から3部へと防災計画からBCPの策定に段階的に進むことができ、1部（防災計画）の取組にはほとんど経費がかからず、中小企業が取り組みやすいと考えたためである。また、カスタマイズした内容としては、首都圏に特有の高層ビルの問題を付加したことなどである。

度は、策定した BCP（中小企業庁の指針に定める様式を用いて策定された計画であることが条件）に基づき、防災に資する施設等の整備（改善及び改修を含む）を行う事業者が対象である。融資条件は、中小企業事業の場合、融資限度額が直接貸付の場合 7 億 2 千万円、代理貸付の場合 1 億 2 千万円で、2 億 7 千万円まで特別利率が適用される。国民生活事業の場合、融資限度額 7,200 万円以内まで特別利率が適用される。融資期間は、いずれも据置期間 2 年以内を含め 15 年以内である。実績は、2006 年 4 月から 2009 年 1 月までの貸付件数が 159 件、貸付金額が 137 億円である。

第二に、日本政策投資銀行の「DBJ 防災格付融資」がある。2006 年 4 月に開始された同融資は、中央防災会議「防災に対する企業の取組み」の自己評価項目表をベースに独自の評価システムを構築し、防災に対する取組みの優れた企業を評価・選定した上、当該企業の防災対策事業に優遇金利で融資を行うという「防災格付」の手法を導入した融資メニューである。これまでの融資実績は、2009 年 12 月末現在で約 110 億円であり、うち関西地域での実績は約 34 億円である。

図表 2-3-3 DBJ 防災格付融資の評価項目



(出所) 日本政策投資銀行のウェブサイト

さらに、図表 2-3-3 に示す評価項目に基づき、防災力強化に取り組む企業と評価されれば、(株)損害保険ジャパンの「企業費用利益総合保険割引制度」(営業休止・阻害による休業損失や営業継続費用を補償)の保険料が 5～10%割り引かれるほか、(株)損保ジャパン・リスクマネジメントの BCM (事業継続マネジメント) コンサルティングを受けることが

できる。

第三に、全国中小企業団体中央会が、商工組合中央金庫と㈱損害保険ジャパンと連携して実施している「中小企業 BCP 支援制度」がある。この制度は、「中小企業組合を利用した BCP に関する調査事業報告書」（中小企業庁）の提言に基づき、2008 年 5 月 1 日からスタートした制度である。制度のスキームは、中央会（全国中央会および都道府県中央会）から中小企業組合及び所属員中小企業（約 300 万社）に対して、BCP に関する取組のチェックがアンケートによって行われ、中央会において BCP の取組が評価される。評価後、中央会は商工組合中央金庫と損害保険ジャパンに推薦状を発行し、商工組合中央金庫が要件を満たす企業に対し、金利優遇商品を提供するというものである。融資の条件は、設備及び運転資金の貸付利率を最大 0.3%優遇し、融資期間はいずれも据置 2 年以内を含め、運転資金が 10 年以内、設備資金が 15 年以内である。また、損害保険ジャパンが提供しているのは、リスク状況が良好な企業に対して「企業費用・利益総合保険」の保険料を最大 10%割引くという内容である。

第四は、地方銀行の融資制度のひとつとして、滋賀銀行の BCP サポートローンがあげられる。この制度は、他の地方銀行に先駆けて 2006 年 8 月にスタートし、BCP を策定している企業または災害リスクコンサルティングを利用した企業が、具体的な災害対策を実施するに際して、融資金利が 0.3%優遇される制度である。資金使途は、防災施設等の整備のほか、BCP 策定に必要なコンサルティング費用も対象になり、融資金額は 1 億円以内、融資期間は据置期間 1 年以内の 10 年以内である。利用条件のひとつである災害リスクコンサルティングは、同行のグループ会社である㈱しがぎん経済文化センターが提供しており、地震リスク総合診断、危機管理体制診断、BC（Business Continuity＝事業継続性）現状分析の各サービスが、専門企業の協力を得て提供され、このほか、同行が BCP 策定コンサルティングを提供している¹⁹。同行の制度は、災害対策や事業継続に対する企業の自助努力を支援するサービスが付带的に提供されている点が特徴で、これらの取組に対し、同行は 2008 年 4 月に事業継続推進機構より「BCAO アワード 2007」の「大賞」を受賞している。この制度

¹⁹ 地震リスク総合診断サービスは、従業員数 20 名以上の事業先が対象で、エヌ・ケイ・リスク・コンサルティング㈱によって、耐震診断評価や地震による予想損害額、個別対策アドバイスなどが提供される。危機管理体制診断サービスは、従業員数 50 名以上の事業先が対象で、東京海上日動リスクコンサルティング㈱によって、60 の質問に回答した上で、自社の危機管理体制の診断や弱みを克服するための改善案などが提供される。BC（事業継続性）現状分析サービスは、従業員数 30 名以上の事業先が対象で、富士通㈱によって、約 50 の質問に回答した上で、自社の災害対策状況が数値化され、他社平均との比較によるデータの提示と対応策に関するコメントが提供される。

の背景には、滋賀経済同友会の企業防災マネジメント研究会の活動における BCP 普及の活動、同行の取引先や地域経済に対する社会的責任の意識がある。同行は既に BCP を策定しているが、災害発生時の金融機能の維持を通じた地域経済の支援を主眼においており、中小企業と支援組織が一体になった取組として先進的といえる。

④企業

BCP の策定や事業継続の取組の支援において、企業も大きな役割を果たしている。

既にみたように、BCP を策定しない主な理由は、「策定する内容や方法などのノウハウやスキルの不足」、「人材の不足」などであった。このため、損保系、医療系、会計系、銀行系といった様々な経営コンサルティング会社が、BCP の策定を支援するサービスを提供している。特に、新型インフルエンザの発生以降は、中小企業に対するサービスを拡充する動きがみられる。サービスの内容は概ね、コンサルティング会社が雛型を提供し、BCP を策定しようとする企業が助言を受けながら雛型を埋めていく作業が中心である。このサービスは、企業 1 社に対して提供される場合もあれば、商工会議所等で複数の会社が一同に会してセミナー方式によって提供される場合もある。いずれの方式においても、雛型に沿って策定に取り組むことによって、数か月程度という比較的短期間のうちに BCP を策定することができる。しかし、数十万円から百万円程度まで経費がかかるため、企業によっては負担が大きいとも考えられる。また、単に BCP の雛型を埋めるだけの作業に終わってしまった場合は、実効性のある BCP を策定することができなくなる可能性もある。

そうした中で、取引関係先に BCP を策定してもらおうとする動きがみられることは興味深い。例えば、富士通(株)は、2010 年 3 月期中に調達先 670 社に対してアンケートを実施し、対策が十分でない企業に対し、無料で BCP の策定に向けた講習を行う予定としている。サプライチェーン全体で、災害に対する事業継続能力を高める取組が進めば、比較的 low コストで実効性の高い BCP を策定できる可能性も見込まれる（日本経済新聞 2009. 11. 3）。

さらに、BCP の策定や運用の実効性を高めるための周辺サービスも開発されている。例えば、セコム(株)は、災害の発生直後に企業が迅速に業務を再開できるように、初動に必要な最低限の非常食や薬（マスク、消毒薬、ばんそうこうなど）を提供するサービスを行っている。これまで一般家庭向けに行ってきたサービスを企業にも広げた形だが、同社は、緊急物資を備蓄する事業継続計画（BCP）センターを東京や大阪などの主要都市に設ける方針で、同センターを企業のサーバー管理に活用しているデータセンターに併設する方向であ

る。このサービスによって、企業は非常食や薬の管理や備蓄の手間が軽減できるようになる（時事通信 2008 年 12 月 24 日）。このほか、大林組技術研究所と東京大学生産技術研究所は、生産や開発のプロジェクト管理手法である PERT/CPM を用いた重要業務の復旧時間を予測するソフトを共同開発した。これは、被災工場の復旧作業の中で最も時間のかかる部分を特定したり、復旧の阻害要因を特定し、生産設備の転倒防止や柱の耐震補強などの諸対策の中で最適な対策の提案に寄与するソフトである。このソフトを活用することによって、復旧までの時間を定め、必要なコストも算出できることから、BCP の策定に際し、具体的な対策を検討する上で有効だと考えられる（日本経済新聞 2009 年 8 月 31 日）。

このように、企業による BCP の策定と運用を支援するサービスは広がりを見せている。今後、他の中小企業支援組織と連携することによって、中小企業における BCP の策定に対する障壁を一層低くし、実効性の高い BCP を策定する上で、大きな役割を果たすことが期待される。

4 大阪府内における BCP の推進施策

最後に、大阪府内の推進施策について、府、大阪市（西淀川区、生野区）、商工会議所（大阪、池田）の現状と課題についてみていく。

大阪府では、主に政策企画部の危機管理室と商工労働部の商工振興室経営支援課が BCP の策定を推進しているほか、環境農林水産部や水道部においても BCP の策定の必要性が議論された経緯があるなど、様々な部局で BCP の取組が進められている²⁰。

府は、1997 年に地震被害想定調査を実施したが、その後の活断層や地下構造、津波等に関する調査・研究の結果をふまえて、2007 年 3 月に「大阪府自然災害総合防災対策検討（地震被害想定）報告書」をまとめた。この報告書には、ライフラインの途絶に伴う生産性の低下、生産活動の停滞による間接被害、商業の生産活動停滞に係る労働の喪失率といった被害率がまとめられているほか、大阪府の産業への影響として、特に、東大阪地域や泉州地域において、木造家屋の被害・出火と連動して工場等の破壊の被害の拡大が予想されることに言及している。そして、企業の防災力の向上が地域の防災力の向上につながるとの認識から、中小企業が集積する府において、中小企業に対する事業継続ガイドラインの周知や BCP の策定が重要であることを示唆している（同報告書 192-197 頁及び 212 頁）。

さらに、2009 年 1 月に、10 本の柱と 137 のアクションを含む、大阪府地震防災アクション

²⁰ 既に、水道部や IT 推進課が各部課の BCP を策定しており、水道部の BCP は改定作業も行われている。

ンプランを策定し、中小企業の BCP 策定を支援することを明記している（図表 2-4-1～2）。このほか企業に関する内容では、「防災意識の向上と BCP の策定」、「地域防災活動への参画」、「緊急地震速報の活用」を掲げ、企業の自助を基本に、企業としての社会貢献、共助の視点が打ち出されている。例えば、帰宅困難者対策では、関西広域連携協議会が中心となって、帰宅支援ステーション（23 事業者と協定を結び、関西全体で約 8,000 店舗のコンビニエンスストアや外食レストランなどを徒歩帰宅時の支援箇所にする取組で、8,000 店舗のうち 3,400 店舗が大阪府内に所在）の普及・定着に取り組んでいる。また、公共交通機関が途絶し、徒歩で帰宅できない人が駅前等に滞留することも想定されたため、鉄道事業者、ホテル、百貨店などのターミナル周辺事業者をはじめとする関係者が対応することも求められることである。

今後、こうした施策の現状把握と具体的な効果検証を行っていく必要があるが、府の市街化区域における防火地域や準防火地域の指定率が 3 割に満たない市街地の防災化の立ち遅れや、大阪市が、今後 30 年以内に震度 6 弱以上の地震の揺れに見舞われる確率が 2008 年の 23%に対して 2009 年には 59.5%に上昇したことから²¹、行政機関が企業防災や BCP の取組の動向を把握し、企業の自助努力で十分に対応できない取組を支援する必要性が高まるものと考えられる。

図表 2-4-1 防災対策において企業に期待される責務・役割、具体例

基本的な責務と役割	具体例
自らの安全は自ら守る（自助） 地域の防災活動に参画する（共助）	事業所内防災体制の整備、防災訓練、事業所の耐震化、従業員・利用者の安全確保、事業継続計画（BCP）策定、企業の社会貢献（応援協定、被災者受入れ、保有物資供給）等

（出所）大阪府危機管理室（2009）「大阪の防災対策」13 頁。

²¹ 2009 年 1 月 1 日を基準に、今後 30 年以内に震度 6 弱以上の地震の揺れに見舞われる確率が、全国各地でまとめて色分けした「全国地震動予測地図」に公表された。政府の地震調査委員会が 2005 年から公表しているが、これまでは 1km 四方毎に評価していたが、2009 年は 250m 四方に細分化して地形の様子を正確に反映させ、地盤と震源近くの揺れの様子を考慮した確率となっているため、地域によって確率が大きく変化した（日本経済新聞 2009 年 7 月 22 日）。

図表 2-4-2 大阪府地震防災アクションプランの企業に関するアクション

≪施策の柱 9≫ 企業防災の支援と帰宅困難者対策

【施策 30】 企業における防災活動への支援

＜アクション＞

○中小企業に対する事業継続計画（BCP）の普及啓発（商工労働部）

地域経済団体等と連携し、セミナー等を開催することにより、中小企業の防災意識の向上を図るとともに、BCP の策定を支援する。

○企業の地域防災活動への参画の仕組みづくり（危機管理室）

企業による従業員の一時収容体制等の整備方策と、地域の災害応急活動への参画の仕組みづくりを検討する。

○企業等における緊急地震速報の活用（危機管理室）

気象庁が運用している緊急地震速報の有効活用について、関係機関と連携し、企業や大規模集客施設等に働きかけていく。

【施策 31】 帰宅困難者対策の推進

＜アクション＞

○徒歩帰宅者への支援（危機管理室）

地震による交通機関途絶時に徒歩で帰宅する人に対し、協定を締結したコンビニエンスストア事業者や大阪府石油商業組合等の協力を得て、水道水やトイレ、道路情報の提供等の支援を行う。

○徒歩帰宅者支援のためのみちづくり（都市整備部）

徒歩帰宅者を支援するため、交差点スペースを有効利用した休憩場所や LED 照明灯等の整備により、安全・円滑に歩行、誘導できるみちづくり（防災セーフティロード）を行う。

○帰宅断念者への支援（危機管理室）

交通機関の途絶により帰宅できない人等が多数集中することが想定されるターミナル駅周辺の混乱防止のための方策について、大阪市、鉄道事業者等の関係機関とともに検討する。

次に、大阪市と同市の西淀川区と生野区を取組についてみていく。

大阪市全体では、危機管理室が、東南海・南海地震などで想定される帰宅困難者対策として、企業向けの研修会を 2010 年 1 月に開催した。被災者の一斉帰宅により、ターミナル駅周辺の混雑を回避する必要があることから、「大地震への備えを意識してもらう」ことと時間差帰宅への協力を求めるのが主な目的である。研修会の対象は、JR 大阪駅周辺の企業で、市の担当者が地震発生による被害想定や一斉帰宅による大阪駅周辺の混雑状況を提示

し、時間差帰宅への協力を求めるほか、企業からは、来店客への避難対応や事業継続のための従業員確保など、被災時の課題に関する意見を聞く予定である。そして、府市で設置している帰宅困難者対策検討会に意見を反映させ、2011年までにまとめる対応方針に盛り込む予定である（官庁速報、2009年10月6日、大阪市の事業所向けリーフレット）。

こうした企業数百社の協力を得る市の取組に対し、区レベルでは、市民の自助・共助による防災の取組を中心に据え、その取組に企業の防災やBCPの取組を組み込む動きがみられる。

西淀川区は、大阪市内で阪神・淡路大震災の被害が大きかった区の一つで、危機意識の高い地域である。このため、区にある地域振興会の全14連合は、2006年から3年間の計画で防災意識を高め、自主防災組織を整備する取組を進めてきた。これまで、グループワーク形式による災害図上訓練（DIG=Disaster Imagination Game）²²を実施し、区民の防災意識の向上とコミュニティづくりに取り組んだ後、実際に区内を歩いて危険箇所などを確認し、対策を検討する「まちあるきDIG」を実施し、マップを作成した。こうした市民主体の取組を受けて、2009年度には、企業に対して災害時における器材や避難場所の提供といった地域貢献を要請する取組を開始した。具体的には、企業の地域連携とBCPに関するセミナーを開催し、今後、BCP策定セミナーを開催する計画を有している。このほか、市の自主防災活動モデル事業の対象に選定されている竹島地区では、地域の住民と企業が一体となった防災体制の整備に向けて、BCPの策定を促進するほか、防災マップの作成や防災訓練を実施する計画もある。

西淀川区と並んで、生野区も地域防災力の向上に積極的に取り組んでいる。大阪市内の小中学校区には、連合町会、町会、班といった組織があり、市の防災アドバイザー（嘱託の立場で従事）の指導を受けながら、それぞれが防災活動に取り組んでいる。生野区には19の連合町会があるが、いくつかの連合町会は、地域と企業が一体になって災害に備えるため、区の予算を使って「防災マップ」を作成し全戸に配布している。マップには、緊急時に必要となる施設の所在地、災害対策本部の組織図、収容避難場所、避難計画、災害発生時に資材などを提供できる協力企業の名称などが記載されている。フォークリフトやジャ

²² 地図を使って防災対策を検討する訓練。訓練の進め方は、最初に、自然条件、まちの構造、人的物的防災資源を地図に書き込み、地域の防災力を理解する。次に、災害による被害想定を地図上に書き込み、地域を襲う外力を理解した上で、地域の防災力と対比することで地域の被害を想定する。さらに、想定した地域の被害に基づき、発災の時間や季節・天候といった特定の条件を設定して、参加者で対策やその実行可能性を検討する（静岡県地震防災センターのウェブサイトを参照）。

ッキを保有する協力企業については、その所在地もマップ上に図示されている。このマップは、地域防災力における企業の潜在能力を具体的に示すものといえる。さらにマップに基づいた防災訓練も行われている。例えば、東中川連合では2009年3月1日の日曜日に行われ、予め訓練の概要などが解説された後、各町会から収容避難場所の東中川小学校に1,200人が集まった。防災訓練には、八尾、東大阪、守口の各市が見学に来るなど関心も高かったが、スムーズに進まない部分もあり、マップを熟知した専門家の指導が必要であることも明らかになった。しかし、マップの作成や防災訓練の実施に際して、班長が一軒一軒訪問して交流に努めるといった地道な取組を通じ、町会は、実は防災機能も担っており、防災活動を通じて結束力が高まるといった効果があることも明らかになってきている。

このほか大阪府内では、上記の府と市の施策のほか、大阪商工会議所がBCPセミナー(2007年)の開催や「淀川ビジネス・エキスポ2008」において中小企業に対するBCPの啓発に努めているほか²³、池田商工会議所が、2009年3月に「中小企業BCPセミナー」(講師は中小企業診断士)を開催している。

また、大阪商工会議所新淀川支部がBCPに関心を持つのは、東淀川、西淀川の各区に水位が高い地区があり、水害に対する危機意識がもともと高かったためである。特に、西淀川区の工業地帯は水害の危険性が高く、また、企業も減少していることから、当該地区の危機対応能力を対外的に示すことによって、取引先に安心感を与え地域競争力を強化しようというのである。こうした背景から、2007年には異業種交流会でBCPに関するセミナーを開催し、2008年11月18～19日に開催した「淀川ビジネス・エキスポ2008」においては、「いざという時あなたの会社はだいじょうぶ?BCP(事業継続計画)作成のすすめ」というパンフレットを作成し、配布したほか、パネルや淀川エリアの防災マップを展示した。2009年には新型インフルエンザ対策セミナーを開催したが、現在のところBCPを策定したいという相談や実際に策定したケースはない。現状の課題は、BCPの普及啓発に努めることはできても、実際に相談に応じ、策定を支援する体制が十分に整備されていないことである。策定の相談があった場合には、損害保険会社や経営コンサルタント会社などを紹介している²⁴。

以上のような状況から、大阪府内において今後、BCPを策定する必要性が高まる一方で、策定と運用に対する具体的な指導や助言を行える支援体制が十分に整備されているとはい

²³ 2008年10月2日付の日刊工業新聞。

²⁴ 同会議所新淀川支部におけるインタビュー調査(2009年7月28日)に基づいている。

えないと思われる。

このため、BCPの策定と運用の促進において、企業の自助努力を前提としつつも、行政機関、NPO法人、商工会議所、金融機関・保険会社、企業といった中小企業支援組織が協働し、それぞれの強みを活かすことのできる、総合的な企業支援体制を確立することが求められる。さらに、BCPの運用と地域住民による地域防災力の向上の取組を連携させることによって、地域が一体となった、災害に強い産業都市づくりが最終的な目標となる。

第3章 中小製造業における防災の取組とBCP策定の現状（アンケート調査結果）

1 アンケート調査の実施概要

（1）調査の趣旨

第2章でみたように、先行アンケート調査の結果によると、全国的に、中小企業におけるBCPの策定率は低く、普及も進んでいないと考えられる。こうした状況を踏まえて、大阪府内の中小企業における、自社の防災や事業継続に向けた対策の現状、課題、行政などへの要望事項を明らかにする。

（2）調査方法

調査対象企業（単独事業所及び本社）に調査票を郵送し、同封の返信用封筒で回収した。

（3）調査対象企業の数と選定方法

総務省「平成18年事業所・企業統計調査」事業所名簿に記載されている事業所の中から、大阪府内の製造業に属する企業（株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、相互会社）のうち、従業員規模が単独事業所については常用雇用者規模、本社については企業常用雇用者規模で50人以上299人以下の事業所（299人以下は中小企業基本法の中小企業の範囲）で、大阪府内に単独事業所、本所・本社・本店のある企業2,007社である。

（4）調査時期

平成21年8月中旬から9月中旬。

（5）有効回答数及び回答率（全数調査）

調査票の有効配布先2,007社中、有効回答数は576社、有効回答率は28.7%であった。

（6）調査に対するアドバイス

本調査票の作成に際し、NPO法人事業継続推進機構理事長の丸谷浩明氏よりアドバイスをいただいた。

（7）調査結果の表示

単純集計結果の見出しには、（全社・単一回答）というように、（回答の対象企業・回答方式）を示した。

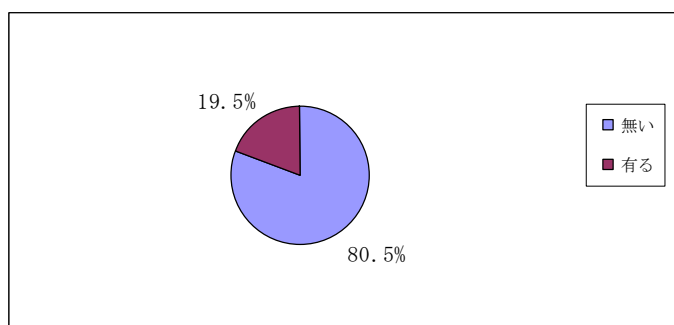
2 アンケート調査結果 - 単純集計結果

(1) 回答企業の概要

①親会社の有無（全社・単一回答）

「自社の株式を 50%以上保有する親会社の有無」について尋ねたところ、親会社があるのは全体の約 2 割である。

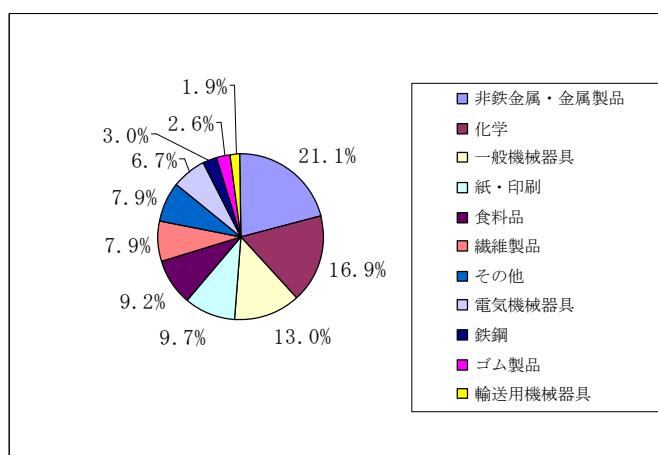
図表 3-2-1-1 株式を 50%以上保有する親会社の有無（N=553）



②回答企業の主たる製品（全社・単一回答）

回答企業の主たる製品は、「非鉄金属・金属製品」、「化学」、「一般機械器具」の順に多く、この 3 製品で回答企業の約半数を占めている²⁵。

図表 3-2-1-2 回答企業の主たる製品（N=568）

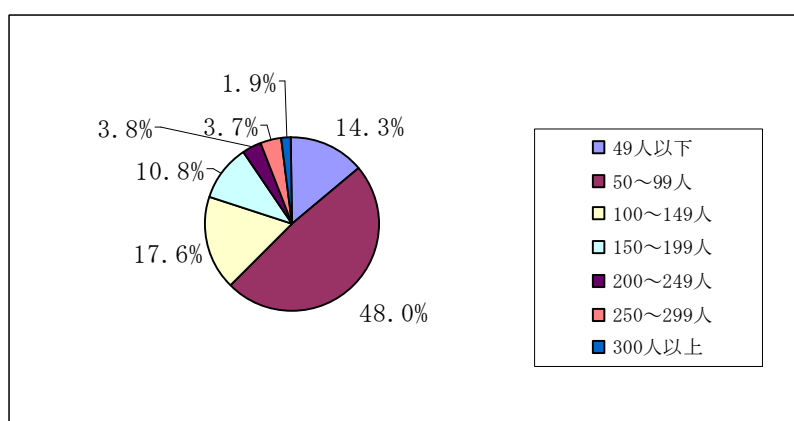


²⁵ 有効配布先 2,007 社に占める業種別の有効回答数の割合は、一般機械器具 17.3%、化学 15.1%、非鉄金属・金属製品 14.7%、紙・印刷 11.2%、電気機械器具 10.4%、その他 9.3%、食料品 7.9%、繊維製品 6.3%、輸送用機械器具 3.1%、鉄鋼 2.9%、ゴム製品 1.7%である。有効配布先と有効回答数の業種別の構成比について適合度の検定を行った結果、有効回答数には偏りが少ないことが認められた。

③常用従業員数（全社・単一回答）

常用従業員数の規模では、「50～99人」の企業が最も多く、回答企業の約半数を占める。ついで、「100～149人」、「49人以下」の企業が多く、それぞれ、全体の17.6%、14.3%を占める。調査対象が「平成18年事業所・企業統計調査」の事業所名簿に記載されている50人以上の企業であったにもかかわらず、「49人以下」の企業が回答しているのは、これらの企業の従業員規模が縮小したためと推測される。

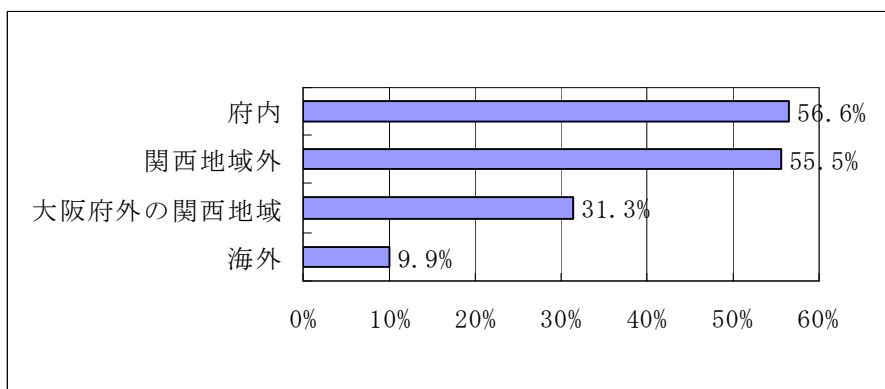
図表 3-2-1-3 常用従業員数（N=575）



④本社以外の事業拠点（全社・複数回答）

56.6%の企業が大阪府内に本社以外の事業拠点を持ち、次いで、55.5%の企業が関西地域外に拠点を持っている。海外に事業拠点を有するのは1割である。

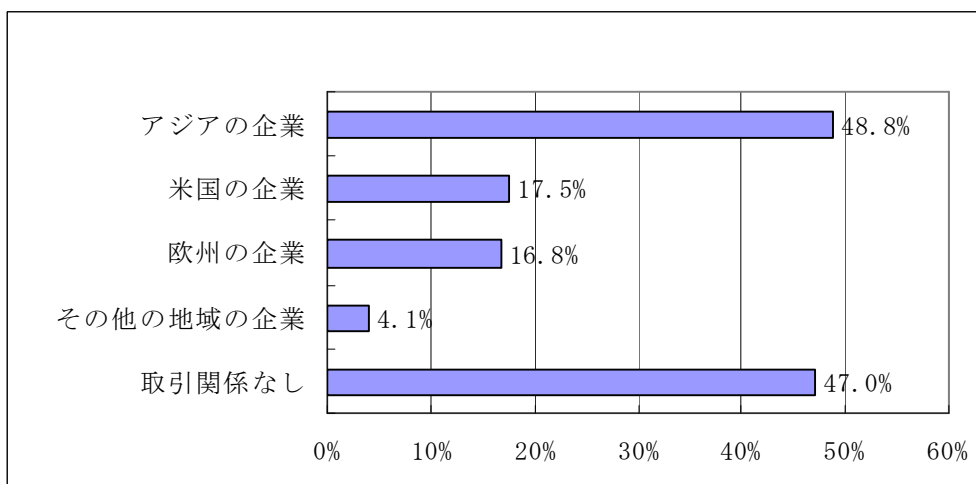
図表 3-2-1-4 本社以外の事業拠点の所在地（N=546）



⑤海外の企業との取引関係の有無（全社・複数回答）

回答企業の約半数が、アジアの企業と取引関係がある。米国や欧州の企業と取引関係があるのは、2割弱である。一方、海外の企業と取引関係のない企業も約半数ある。その他の地域は、アフリカ、オセアニア、中南米、中東である。

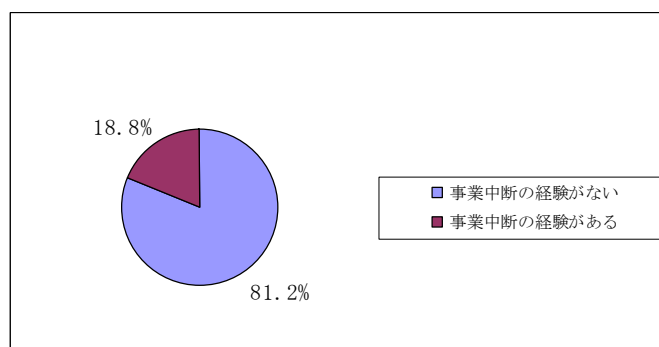
図表 3-2-1-5 海外の企業との取引関係の有無（N=566）



⑥災害による事業中断の経験の有無（全社・事業中断の有無は単一回答、事業中断の要因となった災害は複数回答）

災害による事業中断の経験があるのは108社で、回答企業のうち2割弱の企業が災害によって事業中断を余儀なくされた経験がある。

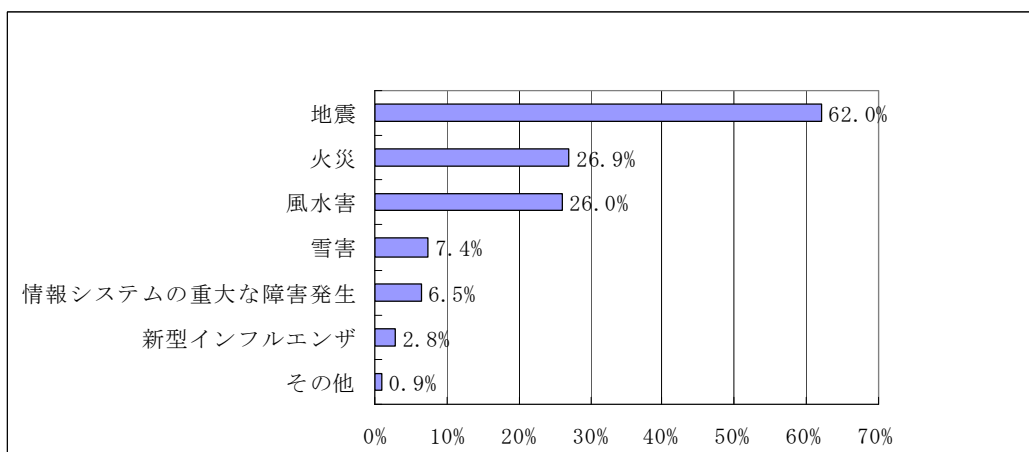
図表 3-2-1-6 災害による事業中断の経験の有無（N=575）



また、事業中断の要因になった災害について、回答企業のうち、62%が地震による被害をあげており、次いで、約4分の1の企業は、火災や風水害による事業中断を経験してい

る。新型インフルエンザによる被害も3社(2.8%)と少ないもののみられる。なお、その他の災害として、SARS(重症急性呼吸器症候群)をあげた企業があった。

図表 3-2-1-7 事業中断の要因となった災害 (N=108)

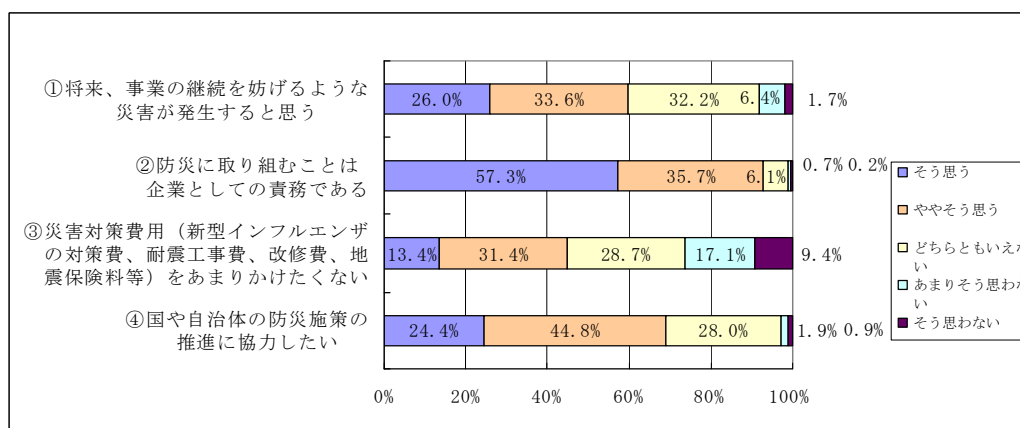


(2) 災害に対する意識と防災計画について

①災害に対する意識（全社・単一回答）

災害に対する意識として、6割の企業が将来、事業の継続を妨げるような災害が発生すると考えており、9割以上の企業が、防災に取り組むことが企業の責務だと考えている。また、約7割の企業が国や自治体の防災施策の推進に協力したいと考えている。このように、回答企業の防災意識は比較的高いといえる。しかしその一方で、災害対策費用については約45%の企業が負担感を感じており、経費のかかる防災対策は後回しになる可能性がある。

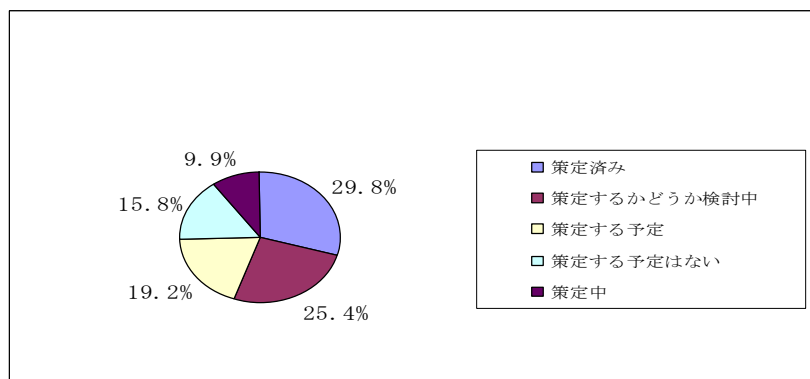
図表 3-2-2-1 災害に対する意識（N=574）



②文書化された防災計画や行動マニュアルの策定状況（全社・単一回答）

約3割の企業が、文書化された防災計画や行動マニュアル²⁶を策定している。「策定中」、「策定する予定」を含めると、約6割の企業が策定に前向きである。

図表 3-2-2-2 防災計画または行動マニュアルの策定状況（N=568）



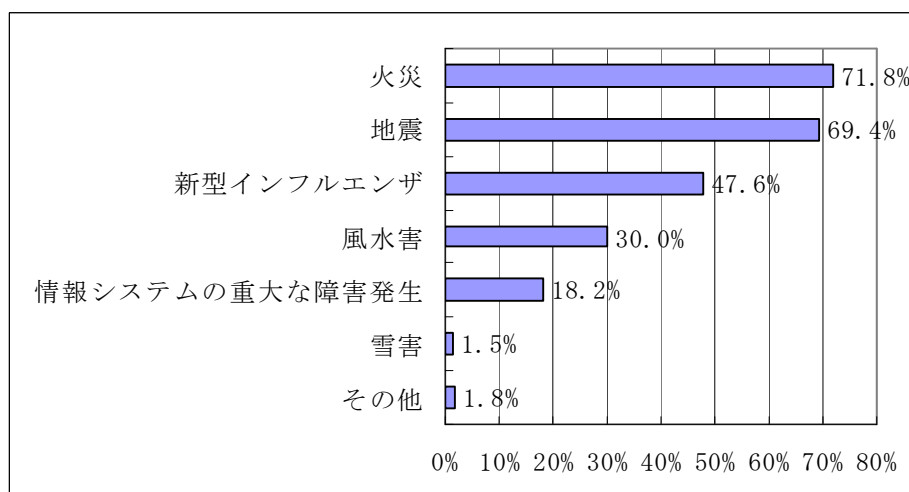
²⁶ 文書化された防災計画には、法定の防火計画は含まれない。文書化された行動マニュアルは、災害発生時の社員の行動指針や役割分担を取り決めたものである。

③文書化された防災計画や行動マニュアルの策定時に想定した災害

(防災計画や行動マニュアルを策定済み、策定中、策定する予定の各企業・複数回答)

防災計画または行動マニュアルの策定に際して想定した災害は、最も身近な災害の一つである火災が最も多い。次に多いのが地震で、阪神淡路大震災の経験や近年の地震などの自然災害の甚大さを背景にして、危機管理意識が高まっているものと考えられる。さらに、半数近くの企業が新型インフルエンザと回答しており、最近になって防災計画や行動マニュアルの策定に取り組み始めた企業も少なくないと思われる。その他の災害としてあがったのは、労働災害、設備事故などである。

図表 3-2-2-3 防災計画または行動マニュアルの策定に際し、想定した災害 (N=340)



(3) 防災と災害時の事業継続の取組について

①平常時の防災と災害時の事業継続への取組状況（全社・単一回答）

図表 3-2-3-1 に示す①から⑱の取組の全体を通じて、「防災の担当部署や担当者の選定」、「避難・誘導方法や経路などの決定」、「データや書類のバックアップや保存」といった、平常時の防災に対する取組は比較的進んでいるが、主に、災害時の事業継続への取組と考えられる⑦以降の各事項については、防災の取組ほどは進んでおらず、取組状況も会社によって異なっている。特に、「災害時に、優先して継続・復旧する重要業務の特定」、「重要業務を復旧する目標時間の想定」、「重要業務の継続や復旧に必要な経営資源の把握」、「災害時、従業員を会社に留め置く（宿泊させる）こと」、「災害時、従業員に家族等の安否を確認するよう指導」といった、BCP で検討されるべき必須事項には、あまり取り組まれていない。また、「防災に向けた行政や地域住民との連携」も同様にあまり取り組まれていない。

図表 3-2-3-1 平常時の防災と災害時の事業継続への取組状況

平常時の防災と災害時の事業継続への取組状況	N	平均値	SD ²⁷
①防災の担当部署あるいは担当者を決めている	565	2.04	1.23
②避難訓練などを定期的実施している	570	2.51	1.53
③避難・誘導方法や経路を定めている	569	2.21	1.33
④施設等の耐震補強をしている	568	2.97	1.20
⑤重要なデータや書類をバックアップし、保存している	567	1.81	0.92
⑥災害に備え、1ヶ月分程度の手元資金を準備している	563	2.51	1.23
⑦防災に向け、日頃から行政や地域住民と連携している	570	3.26	1.17
⑧災害時の連絡拠点や通信手段を確保している	567	2.82	1.20
⑨災害時の主要取引先すべての連絡先を整理している	567	2.64	1.16
⑩災害時の対応、指揮命令系統を、全従業員に周知している	570	2.55	1.22
⑪災害時の従業員の安否確認の方法を定めている	567	2.77	1.23
⑫災害時、従業員に家族等の安否を確認するよう指導している	567	3.02	1.19
⑬災害時、混乱回避のため、時間をずらして従業員を帰宅させる	565	2.82	1.10
⑭災害時、従業員を会社に留め置く（宿泊させる）ことができる	567	3.63	1.24
⑮災害による一定期間の事業中断が、経営に及ぼす影響を真剣に考えたことがある	568	2.51	1.08
⑯災害時に、優先して継続・復旧する重要業務を特定している	565	2.94	1.07
⑰重要業務を復旧する目標時間を想定している	565	3.52	1.01
⑱重要業務の継続や復旧に必要な経営資源を把握している	565	3.14	1.07
⑲新型インフルエンザの発生に伴い、防災計画、災害発生時のマニュアル、事業復旧計画等の内容を見直す	564	2.97	1.10

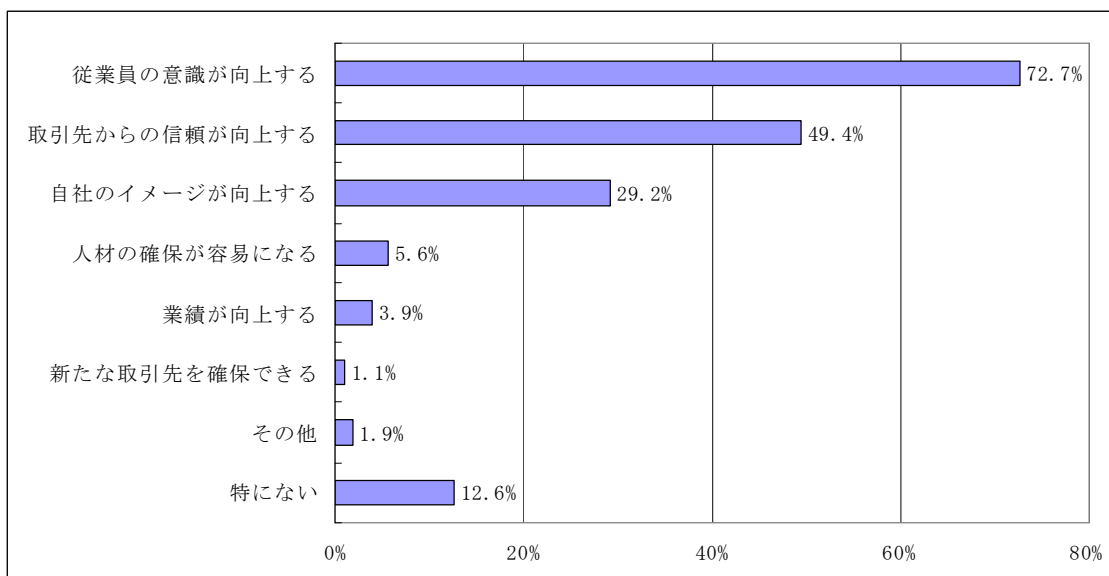
(注) 当てはまる=1、やや当てはまる=2、どちらともいえない=3、やや当てはまらない=4、全く当てはまらない=5

²⁷ SD=Standard Deviation は標準偏差の略で、データの平均値からのズレを示す値である。

②防災と災害時の事業継続に関する計画策定が事業に及ぼす効果（全社・複数回答）

BCP の策定が事業に及ぼす効果について、「従業員の意識の向上」、「取引先からの信頼の向上」、「自社のイメージの向上」をあげる企業が多く、防災や災害発生時の事業継続に対する社内の意識向上だけでなく、災害時の事業継続に対する意識や取組を対外的に表明することによって、取引先や社外から評価が高まることを期待しているといえる。また、「業績が向上する」と回答した企業は4%にすぎないが、取引先や社外からの評価の高まりを通じて、中長期的には業績の向上を期待する意識もあるものと考えられる。なお、その他の意見として、「従業員の安全確保」、「リスクヘッジによる経費の固定化」、「経営基盤の強化」などをあげる企業もある。このように、何らかの効果を期待する意見がある一方、BCP の策定による効果が「特にない」とする回答も1割以上ある。

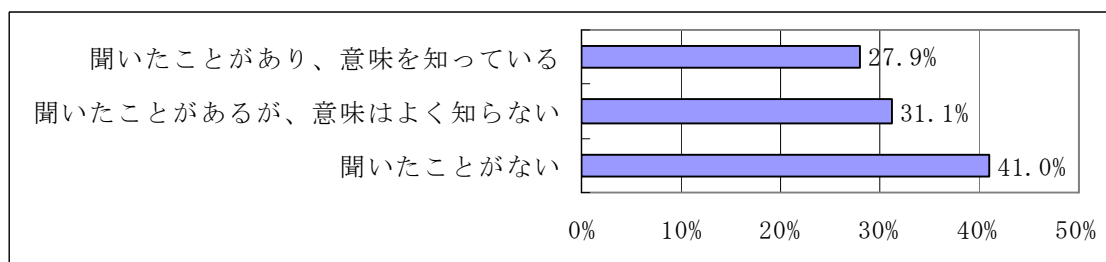
図表 3-2-3-2 防災と災害時の事業継続に関する計画策定が事業に及ぼす効果（N=571）



③BCP の認知状況（全社・単一回答）

新型インフルエンザ発生の影響で、新聞紙上等で BCP という言葉を目にする機会が増えたが、回答企業の約 4 割が BCP という言葉を「聞いたことがない」という状況である。BCP という言葉を聞いたことがあるのは約 6 割だが、BCP の意味を知っているのはそのうちの約半分である。BCP という言葉は、まだ十分に普及しているとはいえない状況である。

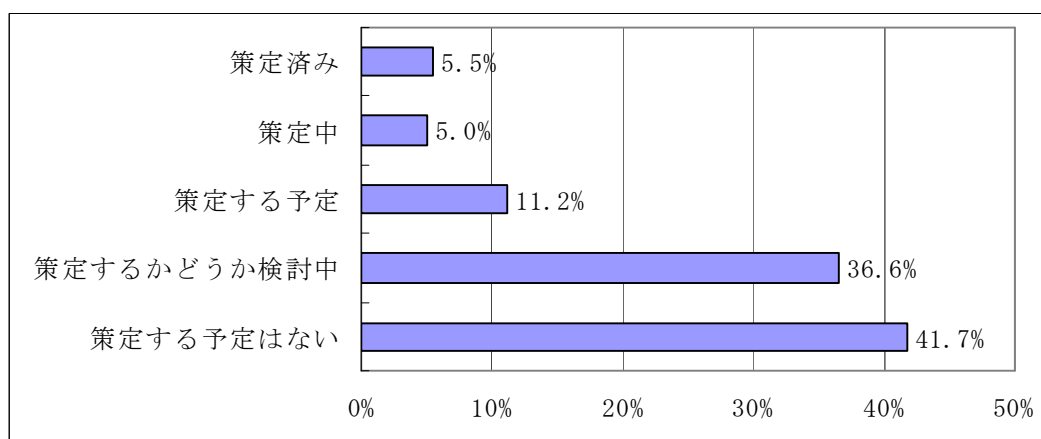
図表 3-2-3-3 BCP の認知状況（N=573）



④BCP の策定状況（全社・単一回答）

BCP を「策定済み」の企業は、全体の 5.5%と少ないが、「策定中」、「策定する予定」を含めると約 2 割の企業が BCP を策定することになる。また「策定する予定はない」企業が約 4 割あるが、「策定するかどうか検討中」の企業が 4 割弱あり、今後、災害等の発生状況や施策の動向によっては、「策定する予定はない」企業も、策定へと方針を転換することも考えられる。

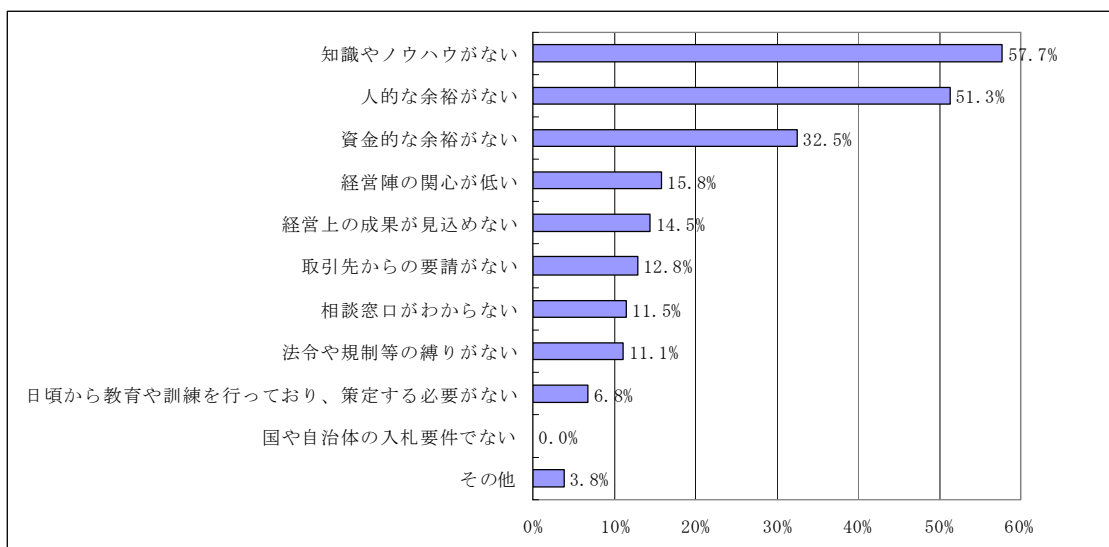
図表 3-2-3-4 BCP の策定状況（N=563）



⑤BCP を策定しない理由（BCP を策定する予定のない企業・複数回答）

BCP を策定しない主な理由として、「知識やノウハウがない」、「人的な余裕がない」、「資金的な余裕がない」ことをあげる企業が多い。しかし、「日頃から教育や訓練を行っており、策定する必要がない」とする企業は6.8%に過ぎず、BCP を策定する必要性を啓蒙するほか、策定を促進する施策を整備することによって、BCP を策定する企業の意向を高める余地はありと考えられる。

図表 3-2-3-5 BCP を策定しない理由（N=234）



(4) 施策について

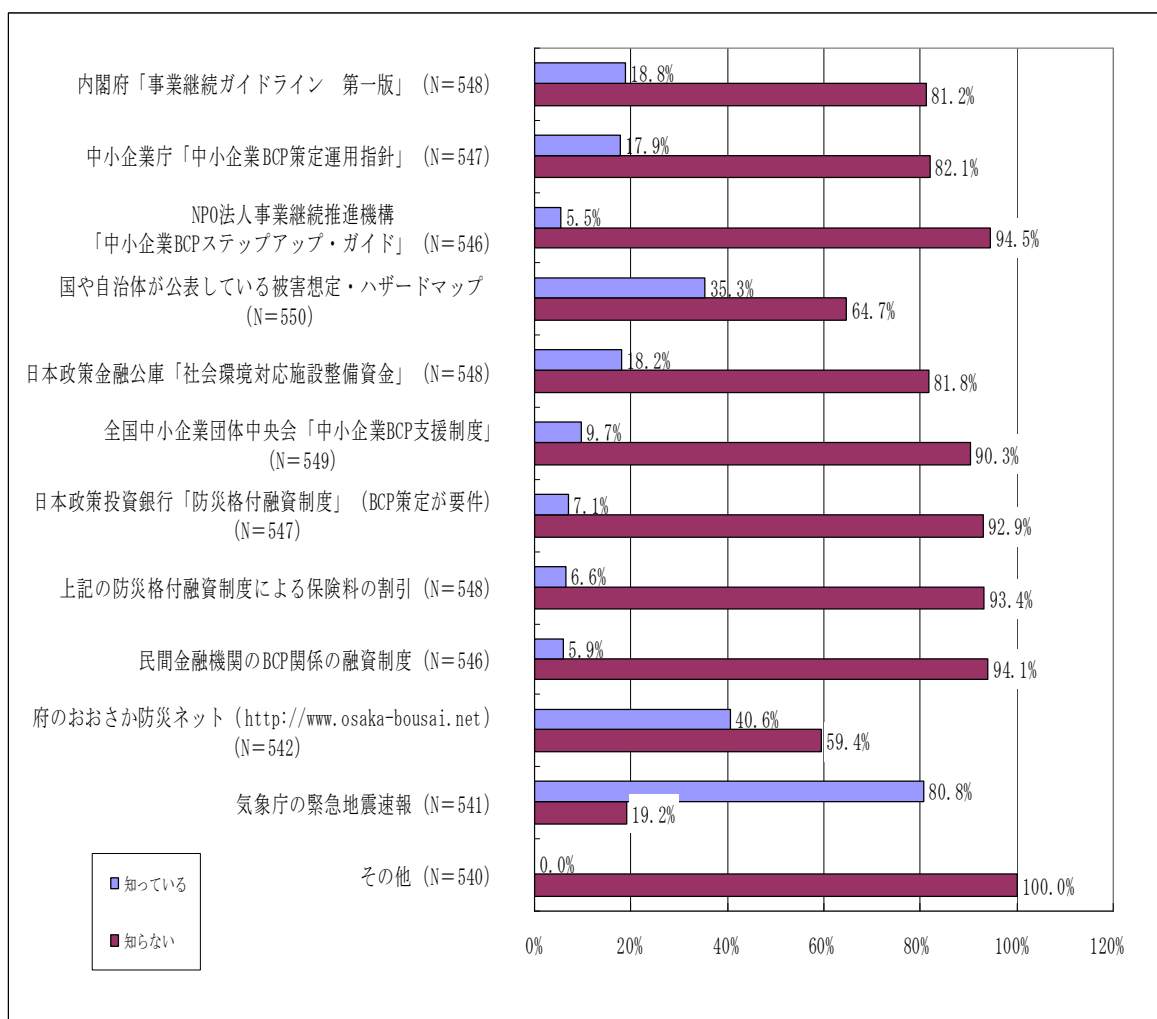
①支援施策等の認知状況（全社・単一回答）

BCP の策定を推進するためには、まず、施策の認知度を高める工夫が求められるが、BCP の策定手順などを示したガイドラインの認知度は、5.5%～18.8%と低い。また、国や自治体が公表している被害想定やハザードマップの認知度も35.3%と決して高くはない。

資金支援面での施策については、さらに認知度が低く、最も認知されている日本政策金融公庫の社会環境対応施設整備資金でも18.2%にとどまる。

情報提供面での施策については、他の施策に比べて認知度が高く、気象庁の緊急地震速報は8割の企業が知っている。。

図表 3-2-4-1 支援施策等の認知状況

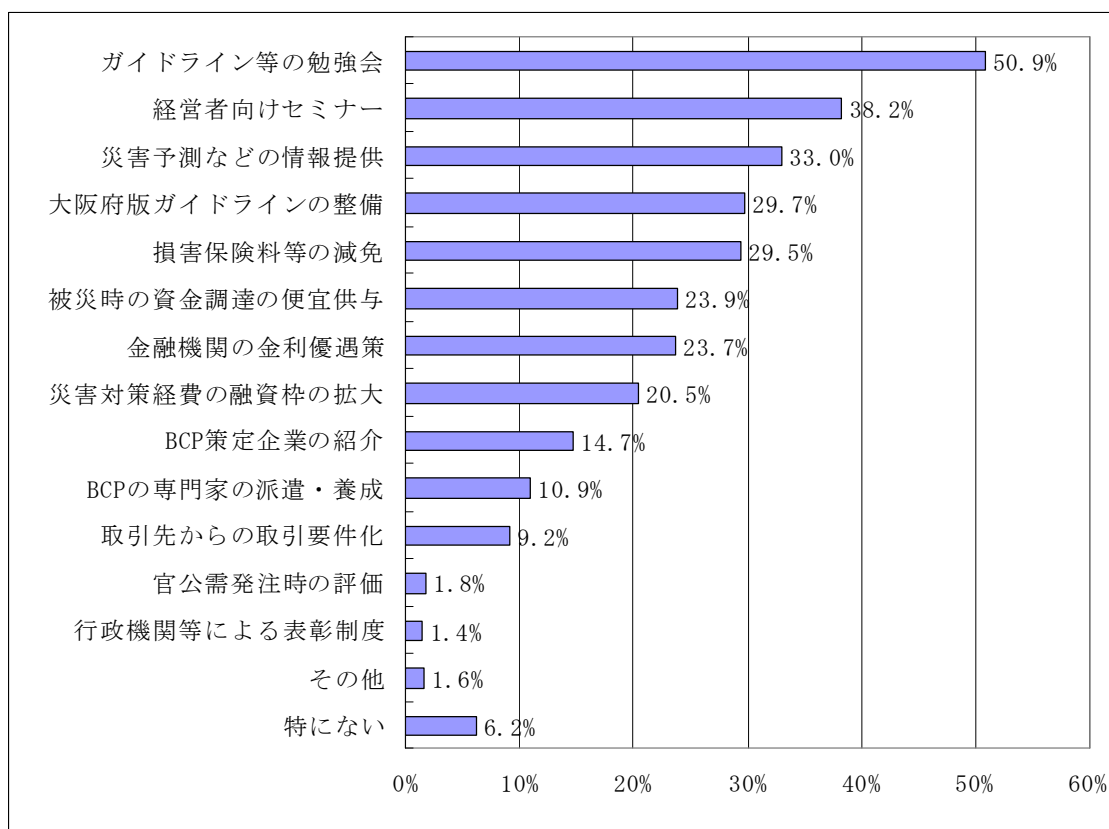


②BCP 策定の普及を図る上で、効果的と思われる施策（全社・複数回答）

BCP の策定を普及する上で、「ガイドライン等の勉強会」が効果的だと考える企業が多い。次いで、「経営者向けのセミナー」の開催や、「災害予測などの情報提供」が有効だと考える意見が多い。このほか、3割の企業が「大阪府版ガイドラインの整備」が効果的だと考えている。また、損害保険料の減免や金融機関の金利優遇策といった BCP 策定を促すインセンティブや、被災時の資金調達の便宜などが効果的とする企業も少なくない。

BCP 策定の普及を図るには、まず第一に、BCP そのものについての認知度を高めることが求められる。ただその際、単に一般的な BCP に関する情報を提供するだけでは十分でなく、災害予測といった企業が立地する地域固有の情報など、BCP を策定する上で重要な判断材料になる情報をきめ細かく提供することが求められる。第二には、BCP の策定を促進する効果的な施策を検討し、実施することである。特に、資金面での便宜に対する一定のニーズが見込まれることから、施策実施に際して、行政機関、保険会社、金融機関などが連携することが求められる。

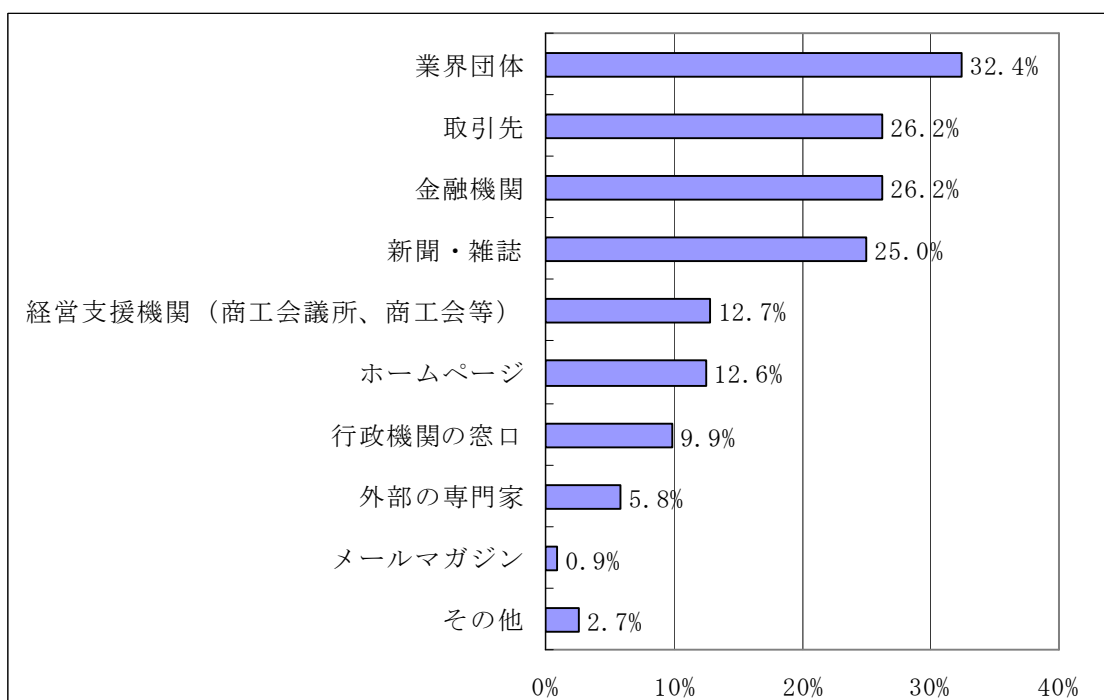
図表 3-2-4-2 BCP 策定の普及を図る上で、効果的と思われる施策（N=552）



③経営に必要となる情報の収集源（全社・単一回答）²⁸

経営に必要となる情報の主な収集源は、「業界団体」、「取引先」、「金融機関」、「新聞・雑誌」などである。特に BCP の策定については、知識やノウハウがないことが策定を困難にしている要因であるため、業界団体や取引先などが業界の実情に即した BCP に関する情報を提供することが効果的だと考えられる。

図表 3-2-4-3 経営に必要となる情報の収集源（N=565）



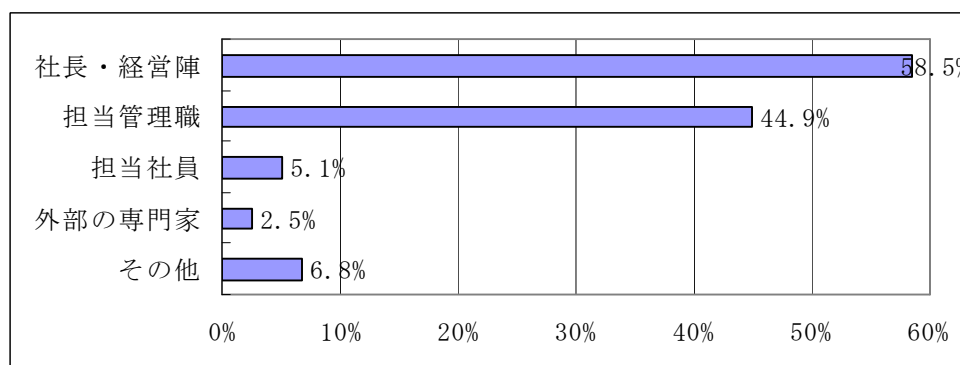
²⁸ 単一回答の間であるが、複数回答の企業が極めて多かったため、多重回答として集計を行った。

(5) BCP について

①BCP の策定の主な発案者 (BCP を策定済み、策定中、策定する予定の企業・複数回答)

社長・経営陣が BCP の策定を発案する割合が最も高いが、担当管理職の発案によって BCP の策定に取り組む場合も少なくない。策定や策定後の運営などの実務面を考慮すると、担当管理職がキーマンと言える。このほか、その他の回答として、「親会社」とする企業が 8 社、「取引先」とする企業が 2 社あり、1 割近くの企業は外部の要請によって策定したことがわかる。

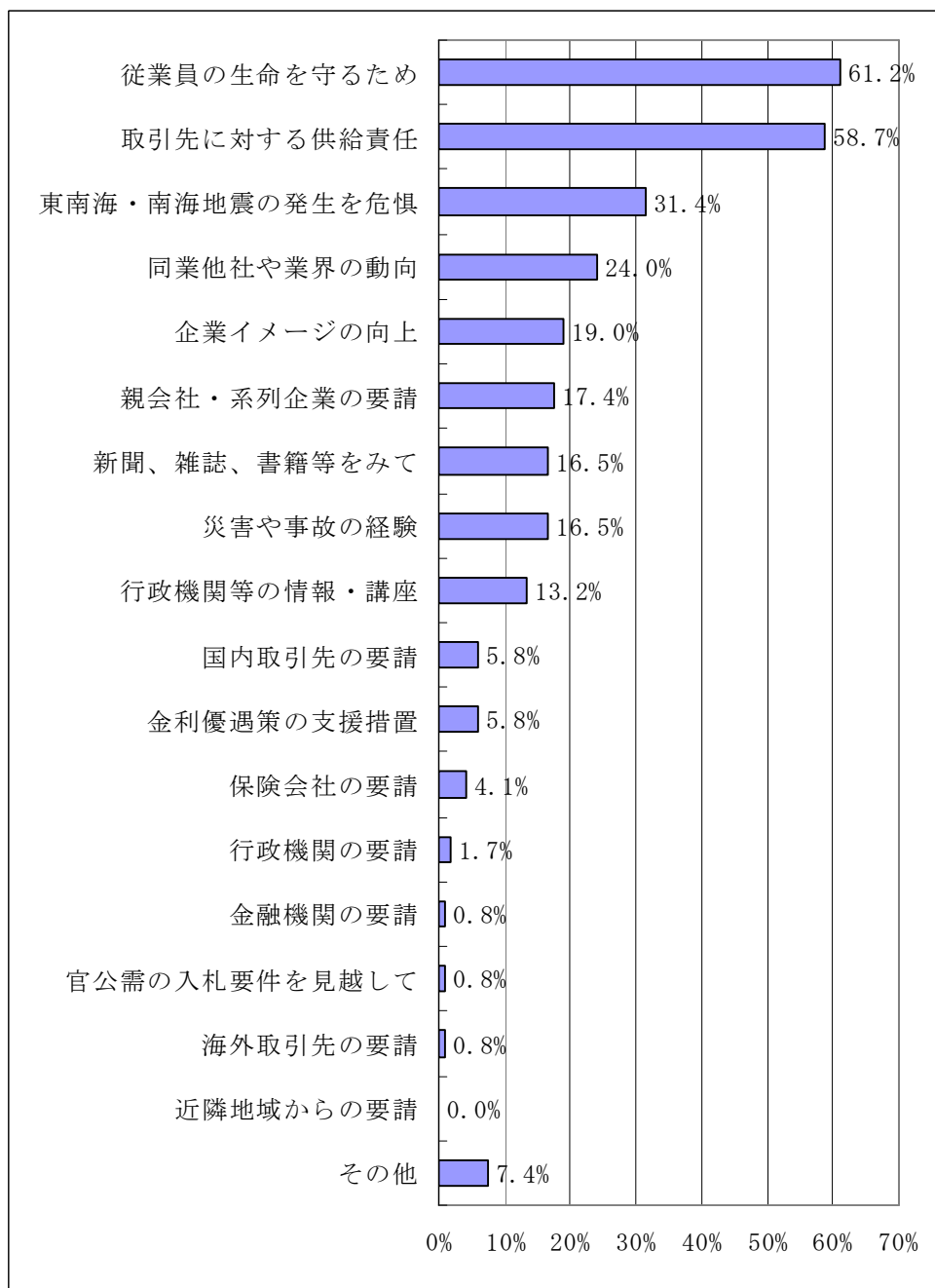
図表 3-2-5-1 BCP の策定の主な発案者 (N=118)



②BCP を策定した (する) 動機 (BCP を策定済み、策定中、策定する予定の企業・複数回答)

BCP を策定する最も大きな動機は、「従業員の生命を守るため」、「取引先に対する供給責任」である。次いで、東南海・南海地震といった予測される地震などの災害の発生に備えるという動機が続く。さらに、「企業イメージの向上」という社外の評価を期待する動機や、「同業他社や業界の動向」、「新聞、雑誌、書籍等を見て」といった回答も少なくない。今後、サプライチェーンマネジメントや業界あげでの BCP 策定の取組、新型インフルエンザの発生に伴うマスコミ等の報道の影響により、BCP の策定が進展する可能性もあり得る。また、その他の回答として、「ISO27001 (情報セキュリティマネジメントシステム) の導入」があり、ISO 規格の一環として BCP を策定する企業もある。

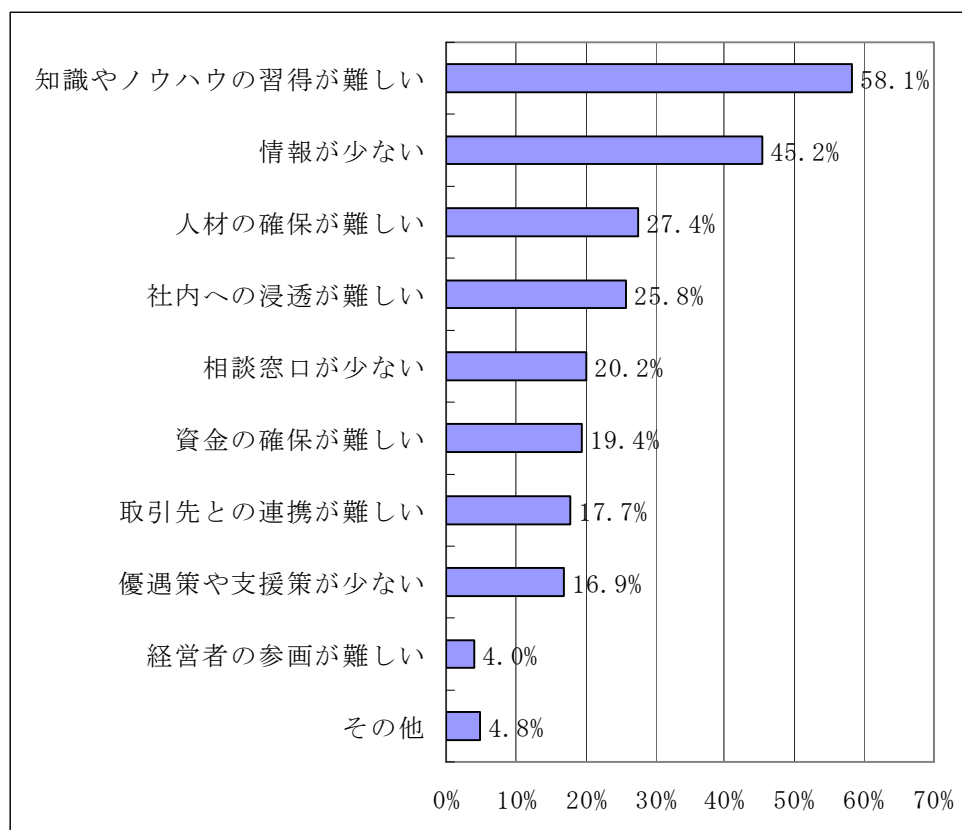
図表 3-2-5-2 BCP を策定した（する）動機（N=121）



③BCPの策定における課題（BCPを策定済み、策定中、策定する予定の企業・複数回答）

BCPを策定済み、策定中、策定予定の企業にとって、最も大きな問題は「知識やノウハウの習得が難しい」ことである。この課題は、情報の少なさだけでなく、相談窓口が少ないことも起因すると考えられる。これに関連して、BCPで策定すべき項目が多岐にわたることも、策定に対する障壁を高めている要因だと考えられる。このほか、その他の回答として、「連絡網等を整備する必要度と個人情報保護の兼ね合いが難しい」といった意見もあり、BCPの策定全般だけでなく、各項目の検討・策定に際して、企業の重要情報の扱いなどが問題になっている。さらに運用面では、「社内への浸透」や「取引先との連携」などが困難である。こうした課題に対し、BCPの策定時において各項目についてきめ細かく助言・指導できる体制を整備することはもとより、策定後の運用の段階においても、一定の政策の施策支援が求められるものと考えられる。

図表 3-2-5-3 BCPの策定における課題（N=124）



(6) 防災やBCP策定に取り組む上で行政に望むこと（全社・自由回答）

防災やBCPの策定に取り組む上で行政に望むことなどについて、自由回答の形で企業の意見や要望を聞いたところ、下記のような回答が得られた。

自由意見の主なもののうち、要望として、研修会や勉強会の開催（8件）、ガイドラインやマニュアルの整備（7件）、BCPの作成事例の紹介（6件）、積極的な広報活動（6件）などがある。また、意見として、BCPの策定推進を国や自治体の公的施策が主導すべき（5件）といった意見や、資金援助の必要性（4件）をあげる企業がある。

なお、件数は少ないものの、相談会の開催や相談窓口の整備（3件）、専門家の派遣（2件）を希望する意見もみられる。

さらに、取り組む余裕がないとの意見が4件あるほか、規制によって義務付けられなければ、策定が難しいという意見も2件ある。

[自由回答の主な内容] (N=52)

研修会や勉強会の開催	ガイドライン等の勉強会、BCP策定にあたっての相談会を希望。
	業界を窓口にしてセミナーなどを実施してはどうか。
ガイドライン・マニュアルの整備	ガイドラインの整備及び勉強会と啓発活動。
	企業の業態別に事業停止の影響度を数値化し、格付けして欲しい。
	府としてのガイドラインを発表してほしい。
BCPの策定事例の紹介	運用中のBCPの開示（同規模企業の策定例の開示が望ましい）。
	どのような事を想定し具体的に取らむかを事例で知りたい。
	各企業のBCP策定について、広報等で紹介をお願いします。
行政に望む活動	お取引先に対する供給責任を問われれば、もう一ヶ所遠隔地での生産拠点を持つべきではありますが、とても実現出来ない空想に過ぎない。依って、BCPに於ける万全の策は全面的に国が対応すべき事である。
	策定のノウハウ、人材に乏しい中小企業への専門家の派遣（できれば無料で）。
	国の予算で教育・研修等を行ってほしい。
	堺・泉北コンビナート臨海地区は旧26号に出る道が1本しかない。当社所在地の泉北工業団地への道路は一本しかなく、この道路が不通になれば、避難は不可能な為、早急に対岸へ渡る別の道路を造ってほしい。また、工業団地を造成する場合には進入路が2本以上ある工業団地を造ってほしい。
	震災発生時等、企業努力では対応できないインフラ関係の早期復旧対策の徹底。
	税制上の支援（全額経費参入等）。
	全ての人に伝える広告やCMが必要。各省庁の垣根を取り外すこと

	で広まる。
	中小企業への資金支援制度
	法令、規制等の要求があれば、検討の余地が有るので、そのようなきっかけを望む。
その他	マスコミ等による広告・説明。
	防災もさることながら、現状は業況の先行きが全く見えないので、事業の継続に対し、不安で、金融機関の支援を早急に受けられる施策が必要。
	わかりやすくマニュアル的なものを、いろいろなメディア等で普及してほしい。又は、こうしなければいけないという（強制）ことになれば、もっと真剣に取り組めると思います。不況の最中なかなか目をそちらに向けられないのが実情です。
	個々に取り組むのではなく、全体で取り組むべき。
	災害に関する切迫感がなく、何とかなると思い楽観していた。BCP策定の資料がどこで手に入るのか教えていただきたい。
	全く知らなかったので検討してみる。

3 アンケート調査結果 - クロス集計・t検定・分散分析の結果

ここでは、主に BCP の策定状況別に回答企業の特徴をみていく。分析は基本的に、アンケート調査票Ⅲ- (12) の問「貴社は BCP を策定していますか」に対する選択肢について、「①策定済み」と回答した企業を【BCP を策定済みの企業】、「②策定中、③策定する予定、④策定するかどうか検討中、⑤策定する予定はない」のいずれかに回答した企業を【BCP を未策定の企業】というように 2 つのグループに区分して行った。また、必要に応じて、①～⑤の選択肢別、①と②～④の 2 つのグループ別に集計・分析した。

分析方法は、上記のグループ別にクロス集計と変数間の独立性（関連性）の検定を行ったほか、t 検定や分散分析を行い、防災や BCP の取組についてグループ間の比較を行った。

(1) BCP を認知している企業や策定済みの企業には親会社の有る企業が多い

親会社の有る企業の 41.5%が BCP の言葉と意味を知っており、親会社の無い企業の 24.8%を大きく上回る（図表 3-3-1-1）。このため、親会社を通じて BCP を認知するケースが少なくないと想定される。また、BCP の策定状況についてみると、親会社の有る企業の 12.4%は BCP を策定済みで、「策定中」と「策定する予定」を含めると 38.1%の企業が策定することになる。その一方、親会社の無い企業の BCP の策定率は 3.9%にとどまり、「策定中」と「策定する予定」を含めても 17.6%である（図表 3-3-1-2）。この結果から、親会社の有る企業は、親会社と一体になって BCP の策定に積極的に取り組む傾向がみられる。

図表 3-3-1-1 親会社の有無と BCP の認知状況

親会社の有無	BCP の認知状況			合計
	聞いたことがあり、意味を知っている	聞いたことがあるが、意味はよく知らない	聞いたことがない	
有る (N=106)	41.5%	28.3%	30.2%	100.0%
無い (N=444)	24.8%	31.8%	43.5%	100.0%
合計	28.0%	31.1%	40.9%	100.0%

(注) χ^2 (df=2, N=550)=12.6 p<.01

図表 3-3-1-2 親会社の有無と BCP の策定状況

親会社の有無	BCP の策定状況					合計
	策定済み	策定中	策定する予定	策定するかどうか検討中	策定する予定はない	
有る (N=105)	12.4%	10.5%	15.2%	32.4%	29.5%	100.0%
無い (N=436)	3.9%	3.4%	10.3%	37.4%	45.0%	100.0%
合計	5.5%	4.8%	11.3%	36.4%	42.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=4, N=541)=26.9 p<.01

上の状況を裏付けるように、親会社の有る企業の方が、災害の発生に対する危機意識が高く、防災に取り組むことが社会的責務であると認識する傾向がみられる。そして、国や自治体の防災施策の推進に協力する意向も高い（図表 3-3-1-3）。親会社に対する供給責任が災害に対する意識の高さにつながっているものと考えられる。このほか、親会社の有る企業は、災害対策費用に対する支出に対し、必要があれば支出する可能性が、親会社の無い企業に比べると高いと思われる。

図表 3-3-1-3 親会社の有無と災害に対する意識

災害に対する意識	親会社の有無				t 値
	有る (N=107)		無い (N=444)		
	平均値	SD	平均値	SD	
①将来、事業の継続を妨げるような災害が発生すると思う	1.93	0.87	2.31	0.97	***
②防災に取り組むことは企業としての責務である	1.28	0.51	1.57	0.69	***
③災害対策費用（新型インフルエンザの対策費、耐震工事費、改修費、地震保険料）をあまりかけたくない	3.07	1.36	2.71	1.10	**
④国や自治体の防災施策の推進に協力したい	1.80	0.86	2.16	0.80	

(注) そう思う=1、ややそう思う=2、どちらともいえない=3、あまりそう思わない=4、そう思わない=5

(注) ** p<.05、*** p<.01

そして、こうした意識の高さの現われとして、親会社の有る企業は、災害発生時の対応などを取り決めた、文書化された防災計画（法定の防火計画を除く）または文書化された行動マニュアル（災害発生時の社員の行動指針や役割分担を取り決めたもの）を策定する率が高く、親会社の有る企業は半数以上が策定済みで、策定中と策定する予定を含めると約 9 割の企業が策定することになる。一方、親会社の無い企業は、策定済みは 24.1%で、策定中、策定する予定を含めても 52.1%にとどまる（図表 3-3-1-4）。

さらに、平常時の防災と災害時の事業継続の取組状況をみると、親会社の有る企業は、平常時の防災と災害時の事業継続の取組全般において、親会社の無い企業に比べると、積極的に取り組んでいることがうかがえる（図表 3-3-1-5）。

親会社の有無は、災害に対する意識の向上や、BCP の策定において大きな影響を及ぼすと考えられる。

図表 3-3-1-4 親会社の有無と防災計画または行動マニュアルの策定状況

親会社の有無	防災計画または行動マニュアルの策定状況					合計
	策定済み	策定中	策定する予定	策定するかどうかが検討中	策定する予定はない	
有る (N=107)	54.2%	10.3%	22.4%	9.3%	3.7%	100.0%
無い (N=439)	24.1%	9.3%	18.7%	28.9%	18.9%	100.0%
合計	30.0%	9.5%	19.4%	25.1%	15.9%	100.0%

(注) χ^2 (df=4, N=546)=52.2 p<.01

図表 3-3-1-5 親会社の有無別の平常時の防災と災害時の事業継続の取組状況

平常時の防災と災害時の事業継続の取組 (N=有る・無い)	親会社の有無				t 値
	有る		無い		
	平均値	SD	平均値	SD	
①防災の担当部署あるいは担当者を決めている (N=106・436)	1.50	0.84	2.17	1.29	***
②避難訓練などを定期的実施している (N=108・439)	1.88	1.35	2.68	1.53	***
③避難・誘導方法や経路を定めている (N=108・438)	1.78	1.22	2.32	1.35	***
④施設等の耐震補強をしている (N=108・438)	2.86	1.34	3.00	1.17	
⑤重要なデータや書類をバックアップし、保存している (N=108・438)	1.78	0.95	1.82	0.92	
⑥災害に備え、1ヶ月分程度の手元資金を準備している (N=104・437)	2.47	1.19	2.54	1.25	
⑦防災に向け、日頃から行政や地域住民と連携している (N=108・439)	2.94	1.30	3.36	1.12	***
⑧災害時の連絡拠点や通信手段を確保している (N=106・438)	2.55	1.27	2.89	1.18	**
⑨災害時の主要取引先すべての連絡先を整理している (N=106・438)	2.41	1.23	2.71	1.14	**
⑩災害時の対応、指揮命令系統を、全従業員に周知している (N=108・439)	2.06	1.16	2.67	1.22	***
⑪災害時の従業員の安否確認の方法を定めている (N=107・437)	2.27	1.28	2.89	1.21	***
⑫災害時、従業員に家族等の安否を確認するよう指導している (N=107・438)	2.62	1.29	3.13	1.15	***
⑬災害時、混乱回避のため、時間をずらして従業員を帰宅させる (N=107・435)	2.64	1.21	2.86	1.08	*
⑭災害時、従業員を会社に留め置く(宿泊させる)ことができる (N=108・436)	3.57	1.36	3.64	1.23	
⑮災害による一定期間の事業中断が、経営に及ぼす影響を真剣に考えたことがある (N=107・438)	2.22	0.97	2.58	1.11	***
⑯災害時に、優先して継続・復旧する重要業務を特定している (N=107・435)	2.79	1.13	2.99	1.06	
⑰重要業務を復旧する目標時間を想定している (N=107・435)	3.44	1.05	3.56	1.01	
⑱重要業務の継続や復旧に必要な経営資源を把握している (N=107・435)	3.07	1.11	3.16	1.08	
⑲新型インフルエンザの発生に伴い、防災計画、災害発生時のマニュアル、事業復旧計画等の内容を見直す (N=107・434)	2.68	1.10	3.05	1.11	***

(注) 当てはまる=1、やや当てはまる=2、どちらともいえない=3、やや当てはまらない=4、全く当てはまらない=5

(注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01

(2) BCP の策定率が相対的に高いのは化学・ゴム製品、食料品の製造企業

文書化された防災計画及び行動マニュアルの策定状況についてみると、化学・ゴム製品、機械器具（一般・電気・輸送用）の製造企業の策定率が高いが、化学・ゴム製品などのメーカーについては、消防法などの規制遵守を求められる背景が影響しているものと考えられる。そして、BCP の策定率が高いのは、化学・ゴム製品、食料品の製造企業である。化学・ゴム製品では大規模な設備を保有するとともに、火災などの災害の発生に対する危機意識があるものと想定されるが、食料品では、災害時における食の確保という側面から、自社の事業継続が食の供給に直結するという社会的責任の意識が背景にあるのではないかと考えられる。

図表 3-3-2-1 主たる製品と BCP 及び防災計画または行動マニュアルの策定状況

主たる製品	N	BCP の策定状況		N	防災計画または行動マニュアルを策定済み
		策定済み	未策定		
食料品	52	7.7%	92.3%	52	28.8%
繊維製品、紙・印刷	100	5.0%	95.0%	99	24.2%
化学・ゴム製品	108	9.3%	90.7%	109	42.2%
鉄鋼、非鉄金属・金属製品	133	4.5%	95.5%	136	19.9%
機械器具（一般・電気・輸送用）	118	4.2%	95.8%	120	31.7%
その他	45	2.2%	97.8%	45	35.6%
合計	556	5.6%	94.4%	561	29.6%

(注) 2変数間の独立性を検定するため、カテゴリ（主たる製品）を11から6に集約した。

(注) BCP の策定状況： χ^2 (df=6, N=572)=19.1 p<.01

(注) 防災計画または行動マニュアルの策定状況： χ^2 (df=5, N=561)=16.9 p<.01

(3) 従業員規模が大きいほど BCP の認知度が高い

図表 3-3-3-1 に示すとおり、従業員規模が大きいほど、防災計画や行動マニュアルの策定率は高くなる。また、従業員規模が大きいほど、災害に対する意識が高く、BCP の認知度も高くなる（図表 3-3-3-2 及び 3）。しかし、認知度の高さに比例して BCP の策定率が高いわけではない（図表 3-3-3-3）。たとえば、「200 人以上」の企業では、42.3%が BCP を認知するにもかかわらず、BCP の策定率は9.3%にとどまり、策定中あるいは策定する予定の企業が多い。図表 3-2-5-3（51 頁）の「BCP の策定における課題」でみたとおり、従業員規模が大きければ事業拠点も複数になり、BCP を策定する際に、事業拠点間の統一を図る上で内部統制業務が発生し、社内への浸透が難しくなることや、取引先との連携や調整も求められるからだと考えられる。また、BCP の内容が複雑になることも予測されるため、策定への着手に時間がかかることも一要因だと考えられる。

図表 3-3-3-1 従業員規模と防災計画または行動マニュアルの策定状況

常用従業員数	N	防災計画または 行動マニュアルの策定状況		合計
		策定済み	未策定	
49人以下	81	22.2%	77.8%	100.0%
50～99人	273	27.5%	72.5%	100.0%
100～199人	161	36.0%	64.0%	100.0%
200人以上	53	34.0%	66.0%	100.0%
合計	568	29.8%	70.2%	100.0%

(注) 2変数間の独立性を検定するため、カテゴリ（常用従業員数）を7から4に集約した。

(注) χ^2 (df=3、N=568)=6.4 p<.1

図表 3-3-3-2 従業員規模と災害に対する意識

その① 将来、事業の継続を妨げるような災害が発生すると思う

常用従業員数	N	平均値	SD
49人以下	82	2.48	1.07
50～99人	275	2.30	0.93
100～199人	162	2.15	0.97
200人以上	54	1.93	0.91
合計	573	2.25	0.97

(注) そう思う=1、ややそう思う=2、どちらともいえない=3、あまりそう思わない=4、そう思わない=5

(注) 一元配置分散分析を行った結果、常用従業員数別のグループ間の平均値には有意水準1%で有意差が認められた。さらに、多重比較分析を行った結果、「49人以下」及び「50～99人」のグループと「200人以上」のグループ間の平均値には有意水準1～5%で有意差が認められた。

その② 防災に取り組むことは企業の責務である

常用従業員数	N	平均値	SD
49人以下	82	1.73	0.79
50～99人	275	1.53	0.67
100～199人	162	1.43	0.58
200人以上	54	1.28	0.49
合計	573	1.51	0.66

(注) そう思う=1、ややそう思う=2、どちらともいえない=3、あまりそう思わない=4、そう思わない=5

(注) 一元配置分散分析を行った結果、常用従業員数別のグループ間の平均値には有意水準1%で有意差が認められた。さらに、多重比較分析を行った結果、「49人以下」のグループと「100～199人」及び「200人以上」のグループ間、「50～99人」のグループと「200人以上」のグループ間の平均値には、有意水準1～5%で有意差が認められた。

その③ 災害対策費用（新型インフルエンザの対策費、耐震工事費、改修費、地震保険料等）をあまりかけたくない

常用従業員数	N	平均値	SD
49人以下	82	2.45	1.07
50～99人	275	2.86	1.18
100～199人	162	2.75	1.11
200人以上	54	2.96	1.29
合計	573	2.78	1.16

(注) そう思う=1、ややそう思う=2、どちらともいえない=3、あまりそう思わない=4、そう思わない=5

(注) 一元配置分散分析を行った結果、常用従業員数別のグループ間の平均値には有意水準5%で有意差が認められた。さらに、多重比較分析を行った結果、「49人以下」のグループと「50～99人」のグループ間の平均値には有意水準5%で有意差が認められた。

その④ 国や自治体の防災施策の推進に協力したい

常用従業員数	N	平均値	SD
49人以下	82	2.24	0.78
50～99人	275	2.11	0.81
100～199人	162	2.07	0.80
200人以上	54	1.96	0.95
合計	573	2.10	0.82

(注) そう思う=1、ややそう思う=2、どちらともいえない=3、あまりそう思わない=4、そう思わない=5

(注) 一元配置分散分析を行った結果、常用従業員数別のグループ間の平均値には有意差が認められなかった。

図表 3-3-3-3 従業員規模と BCP の認知及び策定の状況

常用従業員数	BCP の認知状況		BCP の策定状況					
	N	聞いたことがあり、意味を知っている	N	策定済み	策定中	策定する予定	策定するかどうかが検討中	策定する予定なし
49人以下	82	23.2%	81	7.4%	1.2%	6.2%	33.3%	51.9%
50～99人	276	23.2%	267	2.6%	2.2%	12.4%	38.2%	44.6%
100～199人	162	33.3%	160	8.1%	9.4%	8.8%	36.9%	36.9%
200人以上	52	42.3%	54	9.3%	11.1%	20.4%	31.5%	27.8%
合計	572	27.8%	562	5.5%	5.0%	11.2%	36.5%	41.8%

(注) 2変数間の独立性を検定するため、カテゴリ（常用従業員数）を7から4に集約した。

(注) BCP の認知状況： χ^2 (df=6, N=572)=19.1 p<.01

(注) BCP の策定状況： χ^2 (df=12, N=562)=38.3 p<.01

調査結果では、200人未満の企業ではBCPを策定する予定のない企業が36.9～51.9%あることから、今後、200人以上の企業においてBCPの策定が進むことが予測される。

(4) 関西地域外や海外に事業拠点を持つ企業は、BCPの策定率が高い

BCPを策定済みの企業は、未策定の企業に比べると、関西地域外や海外に事業拠点を持つ比率が高い。この理由として、BCP策定済みの企業の中には比較的規模の大きな企業が含まれ、事業所間の連携が重要であることが考えられるほか、広域で事業展開する場合には、その地域の立地環境や災害等の発生予測などを考慮して、様々な状況を想定して事業展開することが求められるからだと考えられる。また、海外も同様の理由が考えられるほか、BCPが普及している欧米などの地域で事業展開している場合には、策定する可能性が高くなると考えられる。

図表 3-3-4-1 本社以外の事業拠点の所在地域とBCPの策定状況

本社以外の事業拠点の所在地域	BCPの策定状況		合計 (N=531)
	策定済み (N=29)	未策定 (N=502)	
府内	44.8%	58.0%	57.3%
大阪府外の関西地域	27.6%	31.5%	31.3%
関西地域外	69.0%	55.4%	56.1%
海外	20.7%	9.2%	9.8%
合計	5.5%	94.5%	100.0%

(注) 大阪府外の関西地域は、兵庫、京都、奈良、和歌山、滋賀、三重、福井、徳島の各府県。

(注) 本社以外の事業拠点の所在地域は複数回答。

(5) 海外の企業と取引関係のある企業は、BCPの策定率が高い

BCPを策定している企業は、海外の企業と取引する比率が高い。例えば、策定済みの企業の3割が米国や欧州の企業と取引関係を有しているが、未策定の企業では取引のある割合は約半分の15.6~16.4%にとどまる。また、アジアの企業との取引関係についてみても、策定済みの企業で56.7%、未策定の企業で47.8%と策定済みの企業の比率の方が高い。

図表 3-3-5-1 海外の企業との取引関係とBCPの策定状況

取引のある地域	BCPの策定状況		合計 (N=555)
	策定済み (N=30)	未策定 (N=525)	
米国	30.0%	16.4%	17.1%
欧州	30.0%	15.6%	16.4%
アジア	56.7%	47.8%	48.3%
その他の地域	0.0%	4.4%	4.1%
海外企業との取引なし	36.7%	48.0%	47.4%
合計	5.4%	94.6%	100.0%

(注) 取引のある地域は複数回答。

(6) 災害による事業中断の経験があるほど、BCP を策定する傾向がみられる

災害による事業中断の経験の有無による、防災計画または行動マニュアルの策定率の差異は、さほど大きくない。しかし、BCP を策定状況別でみると、災害による事業中断の経験がある企業のうち 13.1%が BCP を策定しているのに対し、災害による事業中断の経験の無い企業では 3.7%が BCP を策定するのにとどまり、災害による事業中断の経験の有無は、BCP の策定に影響を及ぼすと考えられる。これは、第 4 章の企業事例でも聞かれたことである。

図表 3-3-6-1 災害による事業中断の経験と防災計画または行動マニュアル及び BCP の策定状況

災害による事業中断の経験	防災計画または行動マニュアルの策定状況		BCP の策定状況		
	N	策定済み	N	策定済み	未策定
有る	106	32.1%	107	13.1%	86.9%
無い	461	29.3%	455	3.7%	96.3%
合計	567	29.8%	562	5.5%	94.5%

(注) 防災計画または行動マニュアルの策定状況： χ^2 (df=1, N=567) =0.32 N.S.²⁹

(注) BCP の策定状況： χ^2 (df=1, N=562) =14.5 p<.01

(7) BCP を策定済みの企業は、防災に対する意識が若干高い

BCP を策定済みの企業は、事業の継続を妨げるような災害の発生を危惧し、防災の取組を企業の責務と考える意識が未策定の企業よりもやや高い。また、災害対策費用の支出について、必要があれば支出する可能性も若干高い (図表 3-3-7-1)。しかし、防災計画または行動マニュアルを策定済みの企業と BCP を策定済みの企業との防災に対する意識の差はあまりみられない (図表 3-3-7-1 と 2)。防災の取組を企業の責務と認識し、企業の自助努力で災害に対する備えをしておくという意識が、防災計画または行動マニュアル、BCP の策定に結びついているといえる。

図表 3-3-7-1 防災に対する意識と BCP の策定状況

防災に対する意識	策定済み (N=31)		未策定 (N=530)		t 値
	平均	SD	平均	SD	
①将来、事業の継続を妨げるような災害が発生すると思う	1.97	0.91	2.26	0.97	
②防災に取り組むことは企業の責務である	1.32	0.48	1.52	0.67	**
③災害対策費用をあまりかけたくない	2.84	1.29	2.77	1.16	
④国や自治体の防災施策の推進に協力したい	2.13	0.96	2.10	0.81	

(注) 当てはまる=1、やや当てはまる=2、どちらともいえない=3、やや当てはまらない=4、全く当てはまらない=5

(注) ** p<.05

²⁹ N.S. =Not Significant は、2 変数間に有意な関連性が認められないことを示す。

図表 3-3-7-2 防災に対する意識と防災計画または行動マニュアルの策定状況

防災に対する意識	防災計画または行動マニュアルの策定状況				T 値
	策定済み (N=169)		未策定 (N=397)		
	平均	SD	平均	SD	
①将来、事業の継続を妨げるような災害が発生すると思う	2.17	0.96	2.28	0.97	
②防災に取り組むことは企業の責務である	1.34	0.52	1.57	0.70	***
③災害対策費用をあまりかけたくない	2.98	1.21	2.70	1.12	***
④国や自治体の防災施策の推進に協力したい	2.10	0.85	2.10	0.81	

(注) 当てはまる=1、やや当てはまる=2、どちらともいえない=3、やや当てはまらない=4、全く当てはまらない=5

(注) *** p<.01

(8) 防災計画等を策定済みの企業は、BCP の策定率が高い

防災計画または行動マニュアルを策定済みの企業のうち、39.9%が BCP という言葉を「聞いたことがあり、意味を知っている」のに対し、未策定の企業では、22.7%にとどまる。BCP という言葉を聞いたことのない企業は、策定済みの企業が 32.7%であるのに対し、未策定の企業では 44.6%である (図表 3-3-8-1)。また、防災計画または行動マニュアルを策定済みの企業の 15.2%が BCP を策定済みであるのに対し、未策定の企業では 1%の企業が策定しているに過ぎない (図表 3-3-8-2)。この結果から、BCP は防災計画の策定が前提になって策定されるケースが多いことがうかがえる。

図表 3-3-8-1 防災計画または行動マニュアルの策定状況と BCP の認知状況

BCP の認知状況	防災計画または行動マニュアルの策定状況		合計 (N=565)
	策定済み (N=168)	未策定 (N=397)	
①聞いたことがあり、意味を知っている	39.9%	22.7%	27.8%
②聞いたことがあるが、意味はよく知らない	27.4%	32.7%	31.2%
③聞いたことがない	32.7%	44.6%	41.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=2, N=565) =17.7 p<.01

図表 3-3-8-2 防災計画または行動マニュアルの策定状況と BCP の策定状況

BCP の策定状況	防災計画または行動マニュアルの策定状況		合計 (N=556)
	策定済み (N=164)	未策定 (N=392)	
策定済み	15.2%	1.0%	5.2%
未策定	84.8%	99.0%	94.8%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1, N=556) =47.3 p<.01

(9) BCP は、防災計画等の延長線上で策定されている

平常時の防災と災害時の事業継続の取組とも、ほとんどの項目において BCP を策定済みの企業と未策定の企業との間で有意差がみられ、全般的に、BCP を策定済みの企業の取組が進んでいるといえる (図表 3-3-9-1)。また、防災計画または行動マニュアルの策定状況別でも、平常時の防災の取組だけでなく、BCP に含まれる取組においても有意差がみられる (図表 3-3-9-2)。

この結果から、防災計画または行動マニュアルを策定することでも、防災や災害時の事業継続において、一定の効果があるものと考えられる。また、防災計画または行動マニュアルの策定が、BCP の策定において有効な前提になり得ると考えられる。BCP の策定において、日頃から地道な防災の取組を継続するとともに、災害発生時の初動体制などの基本的な取組を検討し、防災計画または行動マニュアルの延長線上で BCP を策定することが求められる。

図表 3-3-9-1 BCP の策定状況と、平常時の防災と災害時の事業継続の取組

平常時の防災と災害時の事業継続の取組 (N=策定済み・未策定)	BCP の策定状況				t 値
	策定済み		未策定		
	平均	SD	平均	SD	
①防災の担当部署あるいは担当者を決めている (N=31・521)	1.16	0.45	2.10	1.24	***
②避難訓練などを定期的実施している (N=31・526)	1.58	0.96	2.56	1.53	***
③避難・誘導方法や経路を定めている (N=31・525)	1.52	0.89	2.25	1.34	***
④施設等の耐震補強をしている (N=31・525)	2.35	0.99	2.99	1.21	***
⑤重要なデータや書類をバックアップし、保存している (N=31・524)	1.55	0.89	1.82	0.91	
⑥災害に備え、1ヶ月分程度の手元資金を準備している (N=31・521)	2.48	1.24	2.51	1.23	
⑦防災に向け、日頃から行政や地域住民と連携している (N=31・526)	2.48	0.96	3.31	1.16	***
⑧災害時の連絡拠点や通信手段を確保している (N=31・523)	2.03	1.25	2.87	1.18	***
⑨災害時の主要取引先すべての連絡先を整理している (N=31・523)	1.84	0.97	2.69	1.15	***
⑩災害時の対応、指揮命令系統を、全従業員に周知している (N=31・526)	1.48	0.68	2.62	1.21	***
⑪災害時の従業員の安否確認の方法を定めている (N=30・524)	1.67	1.09	2.84	1.21	***
⑫災害時、従業員に家族等の安否を確認するよう指導している (N=31・524)	1.81	1.14	3.10	1.15	***
⑬災害時、混乱回避のため、時間をずらして従業員を帰宅させる (N=31・521)	2.29	1.22	2.84	1.09	***
⑭災害時、従業員を会社に留め置く (宿泊させる) ことができる (N=31・525)	3.06	1.37	3.66	1.23	***
⑮災害による一定期間の事業中断が、経営に及ぼす影響を真剣に考えたことがある (N=31・525)	2.10	1.04	2.54	1.07	**
⑯災害時に、優先して継続・復旧する重要業務を特定している (N=31・522)	2.13	1.09	2.98	1.05	***
⑰重要業務を復旧する目標時間を想定している (N=31・522)	2.71	0.94	3.57	0.99	***
⑱重要業務の継続や復旧に必要な経営資源を把握している (N=31・522)	2.48	1.06	3.17	1.06	***
⑲新型インフルエンザの発生に伴い、防災計画、災害発生時のマニュアル、事業復旧計画等の内容を見直す (N=31・522)	2.61	1.23	2.99	1.09	*

(注) 当てはまる=1、やや当てはまる=2、どちらともいえない=3、やや当てはまらない=4、全く当てはまらない=5

(注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01

図表 3-3-9-2 防災計画または行動マニュアルの策定状況と
平常時の防災と災害時の事業継続の取組

平常時の防災と災害時の事業継続の取組 (N=策定済み・未策定)	防災計画または 行動マニュアルの策定状況				t 値
	策定済み		未策定		
	平均	SD	平均	SD	
①防災の担当部署あるいは担当者を決めている (N=166・391)	1.30	0.56	2.36	1.29	***
②避難訓練などを定期的実施している (N=168・394)	1.68	1.18	2.87	1.52	***
③避難・誘導方法や経路を定めている (N=168・393)	1.50	0.85	2.51	1.38	***
④施設等の耐震補強をしている (N=167・393)	2.75	1.19	3.06	1.21	***
⑤重要なデータや書類をバックアップし、保存している (N=167・392)	1.63	0.81	1.89	0.96	***
⑥災害に備え、1ヶ月分程度の手元資金を準備している (N=166・389)	2.42	1.17	2.56	1.26	
⑦防災に向け、日頃から行政や地域住民と連携している (N=168・394)	2.80	1.16	3.46	1.12	***
⑧災害時の連絡拠点や通信手段を確保している (N=167・392)	2.30	1.19	3.04	1.13	***
⑨災害時の主要取引先すべての連絡先を整理している (N=167・392)	2.20	1.05	2.83	1.15	***
⑩災害時の対応、指揮命令系統を、全従業員に周知している (N=168・394)	1.73	0.89	2.91	1.17	***
⑪災害時の従業員の安否確認の方法を定めている (N=167・392)	2.07	1.13	3.07	1.15	***
⑫災害時、従業員に家族等の安否を確認するよう指導している (N=167・392)	2.61	1.25	3.21	1.11	***
⑬災害時、混乱回避のため、時間をずらして従業員を帰宅させる (168・389)	2.57	1.11	2.93	1.08	***
⑭災害時、従業員を会社に留め置く(宿泊させる)ことができる (N=168・391)	3.33	1.29	3.76	1.20	***
⑮災害による一定期間の事業中断が、経営に及ぼす影響を真剣に考えたことがある (N=168・392)	2.24	0.93	2.64	1.12	***
⑯災害時に、優先して継続・復旧する重要業務を特定している (N=167・390)	2.61	0.95	3.08	1.08	***
⑰重要業務を復旧する目標時間を想定している (N=167・390)	3.25	0.97	3.64	1.00	***
⑱重要業務の継続や復旧に必要な経営資源を把握している (N=167・390)	2.84	1.03	3.27	1.06	***
⑲新型インフルエンザの発生に伴い、防災計画、災害発生時のマニュアル、事業復旧計画等の内容を見直す (N=167・389)	2.74	1.13	3.07	1.08	***

(注) 当てはまる=1、やや当てはまる=2、どちらともいえない=3、やや当てはまらない=4、全く当てはまらない=5
(注) *** p<.01

(10) BCP を策定済みの企業は、中長期的には業績の向上を期待している

BCP の策定が事業にもたらす効果について、BCP を未策定の企業よりも策定済みの企業が選択する比率が高いのは、「従業員の意識の向上」、「取引先からの信頼の向上」、「業績の向上」である。第一に、社内における防災や災害発生時の事業継続に対する意識を高めることを期待していることがわかる。また、策定済みの企業のうち、「業績の向上」を選択した企業は 9.7%にとどまるが、「取引先からの信頼の向上」については 61.3%の企業が選択しており、中長期的には、取引先の信頼を得ながら安定した取引の継続を図り、業績の安定や向上を期待しているものと考えられる。

図表 3-3-10-1 BCP の策定状況と事業に対する効果

事業に対する効果	BCP の策定状況		合計 (N=558)
	策定済み (N=31)	未策定 (N=527)	
人材の確保が容易になる	3.2%	5.7%	5.6%
従業員の意識が向上する	77.4%	72.9%	73.1%
取引先からの信頼が向上する	61.3%	49.0%	49.6%
新たな取引先を確保できる	3.2%	0.9%	1.1%
自社のイメージが向上する	29.0%	29.4%	29.4%
業績が向上する	9.7%	3.6%	3.9%
その他	3.2%	1.9%	2.0%
特になし	9.7%	12.7%	12.5%
合計	5.6%	94.4%	100.0%

(注) 事業に対する効果は複数回答。

(11) BCP を策定済みの企業は、支援策の認知度が全般的に高い

BCP を策定済みの企業は、施策の認知度が全般的に高い (図表 3-3-11-1)。特に、BCP 策定時に参照すると考えられる、ガイドラインや指針の類や、被害想定やハザードマップについては、策定済みの企業が 20.7~58.1%の比率で認知しているのに対し、未策定の企業では 4.7~35.2%の比率にとどまる。なお、BCP の取組を支援する融資や保険料割引の各制度に対する、BCP を策定済みの企業の認知状況は、日本政策金融公庫の社会環境対応施設整備資金の 32.3%を除いて、10%前後にとどまる (図表 3-3-11-2)。BCP の普及に向けて、更に積極的に支援策の周知に取り組むことが求められる。

また、災害に関する情報提供 (府のおおさか防災ネット、気象庁の緊急地震速報) の認知状況は、BCP の策定状況による差はみられず、特に、気象庁の緊急地震速報の認知度は、策定状況にかかわらず、それぞれ約 8 割と高い (図表 3-3-11-2-⑩、⑪)。

図表 3-3-11-1 BCP の策定状況と支援施策等の認知

	施策 (N=策定済み・未策定)	BCP の策定状況				t 値
		策定済み		未策定		
		平均	SD	平均	SD	
BCP 策定支援	①内閣府「事業継続ガイドライン 第一版」(N=31・509)	1.42	0.50	1.83	0.37	***
	②中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」(N=31・508)	1.55	0.51	1.83	0.37	***
	③NPO 法人事業継続振興機構「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」(N=29・509)	1.79	0.41	1.95	0.21	**
	④国や自治体が公表している被害想定・ハザードマップ (N=30・512)	1.57	0.50	1.65	0.48	*
資金支援	⑤日本政策金融公庫「社会環境対応施設整備資金」(N=31・508)	1.68	0.48	1.82	0.38	
	⑥全国中小企業団体中央会「中小企業 BCP 支援制度」(N=30・540)	1.90	0.31	1.90	0.30	
	⑦日本政策投資銀行「防災格付融資制度」(N=30・508)	1.87	0.35	1.93	0.25	
	⑧上記の防災格付融資制度による保険料の割引 (N=30・509)	1.90	0.31	1.94	0.25	
	⑨民間金融機関の BCP 関係の融資制度 (N=29・508)	1.90	0.31	1.94	0.23	
情報提供	⑩府のおおさか防災ネット (N=28・507)	1.54	0.51	1.60	0.49	
	⑪気象庁の緊急地震速報 (N=28・506)	1.21	0.42	1.19	0.40	

(注) 知っている=1、知らない=2

(注) * p<.1、** p<.05、*** p<.01

図表 3-3-11-2 BCP の策定状況と支援施策等の認知状況

①内閣府「事業継続ガイドライン 第一版」

施策の認知状況	BCP の策定状況		合計 (N=540)
	策定済み (N=31)	未策定 (N=509)	
知っている	58.1%	16.7%	19.1%
知らない	41.9%	83.3%	80.9%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1、N=540)=32.3 p<.01

②中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」

施策の認知状況	BCP の策定状況		合計 (N=539)
	策定済み (N=31)	未策定 (N=508)	
知っている	45.2%	16.5%	18.2%
知らない	54.8%	83.5%	81.8%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1、N=539)=16.1 p<.01

③NPO 法人事業継続推進機構

「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」

施策の認知状況	BCP の策定状況		合計 (N=538)
	策定済み (N=29)	未策定 (N=509)	
知っている	20.7%	4.7%	5.6%
知らない	79.3%	95.3%	94.4%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) Fisher の直接確率 (N=538) =.00 (両側)

④国や自治体が公表している被害想定・ハザードマップ

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=542)
	策定済み (N=30)	未策定 (N=512)	
知っている	43.3%	35.2%	35.6%
知らない	56.7%	64.8%	64.4%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1, N=542) = .83 N.S.

⑤日本政策金融公庫「社会環境対応施設整備資金」

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=539)
	策定済み (N=31)	未策定 (N=508)	
知っている	32.3%	17.5%	18.4%
知らない	67.7%	82.5%	81.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1, N=539) = 4.2 p<.05

⑥全国中小企業団体中央会「中小企業BCP支援制度」

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=540)
	策定済み (N=30)	未策定 (N=510)	
知っている	10.0%	9.8%	9.8%
知らない	90.0%	90.2%	90.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) Fisherの直接確率 (N=540) = 1.0 (両側)

⑦日本政策投資銀行「防災格付融資制度」(BCP策定が要件)

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=538)
	策定済み (N=30)	未策定 (N=508)	
知っている	13.3%	6.9%	7.2%
知らない	86.7%	93.1%	92.8%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) Fisherの直接確率 (N=538) = .26 (両側)

⑧防災格付融資制度による保険料の割引

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=539)
	策定済み (N=30)	未策定 (N=509)	
知っている	10.0%	6.5%	6.7%
知らない	90.0%	93.5%	93.3%
合計	100%	100.0%	100.0%

(注) Fisherの直接確率 (N=539) = .44 (両側)

⑨民間金融機関のBCP関係の融資制度

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=537)
	策定済み (N=29)	未策定 (N=508)	
知っている	10.3%	5.7%	6.0%
知らない	89.7%	94.3%	94.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) Fisherの直接確率 (N=537) = .25 (両側)

⑩府のおおさか防災ネット

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=535)
	策定済み (N=28)	未策定 (N=507)	
知っている	46.4%	39.6%	40.0%
知らない	53.6%	60.4%	60.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1, N=535) = .51 N.S.

⑪気象庁の緊急地震速報

施策の認知状況	BCPの策定状況		合計 (N=534)
	策定済み (N=28)	未策定 (N=506)	
知っている	78.6%	80.6%	80.5%
知らない	21.4%	19.4%	19.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(注) χ^2 (df=1, N=534) = .07 N.S.

(12) BCP 策定の普及を図る上で、積極的な情報提供が求められている

BCP を策定済みの企業は、未策定の企業に比べて、「ガイドライン等の勉強会」、「大阪府版ガイドラインの整備」、「災害予測などの情報提供」、「BCP の専門家の派遣・養成」を BCP の策定の普及を図る上で効果的な施策とみなしている比率が高い。また、比率は低いものの、「官公需発注時の評価」については、未策定の企業は 1.4%の企業が選択したに過ぎないが、策定済みの企業は 10.0%が選択している。こうしたことから、BCP を策定するメリットとして、行政機関等が企業を評価する際の基準の一つに、BCP 策定を含める余地もあるのではないかと考えられる。

その一方で、金利優遇や損害保険料等の減免などの資金調達施策については、未策定の企業との回答率の差は小さい。この結果から、BCP を策定済みの企業の多くが、策定後間もないため、策定後の運用や BCP の内容に沿った設備投資などのニーズがまだ現れていないとも考えられる。

図表 3-3-12-1 BCP の策定状況と BCP 策定の普及に向けて効果的な施策

BCP 策定の普及を図る上で、効果的な施策	BCP の策定状況		合計 (N=540)
	策定済み (N=30)	未策定 (N=510)	
経営者向けセミナー	36.7%	38.0%	38.0%
ガイドライン等の勉強会	60.0%	50.6%	51.1%
大阪府版ガイドラインの整備	40.0%	29.2%	29.8%
災害予測などの情報提供	46.7%	32.7%	33.5%
BCP 策定企業の紹介	13.3%	14.7%	14.6%
BCP の専門家の派遣・養成	16.7%	10.8%	11.1%
官公需発注時の評価	10.0%	1.4%	1.9%
行政機関等による表彰制度	0.0%	1.6%	1.5%
金融機関の金利優遇策	30.0%	23.3%	23.7%
損害保険料等の減免	23.3%	30.4%	30.0%
災害対策経費の融資枠の拡大	23.3%	20.6%	20.7%
被災時の資金調達の便宜供与	23.3%	24.1%	24.1%
取引先からの取引要件化	13.3%	9.0%	9.3%
その他	3.3%	1.6%	1.7%
特になし	10.0%	5.9%	6.1%
合計	5.6%	94.4%	100.0%

(注) BCP 策定の普及を図る上で、効果的な施策は複数回答。

(13) BCP を策定済みの企業は、幅広く積極的に情報収集に努めている

経営に必要となる情報の収集先は、BCP を策定済みの企業では、「金融機関」の比率が最も高く、未策定の企業では「業界団体」や「取引先」の比率が高い。策定済みの企業は、「金融機関」のほか「行政機関の窓口」、「ホームページ」を選択した比率が未策定企業よりも高く、未策定の企業に比べると、幅広く積極的に情報収集に努めているといえる。

図表 3-3-13-1 BCP の策定状況と経営に必要となる情報の収集先

経営に必要となる情報の収集先	BCP の策定状況		合計 (N=555)
	策定済み (N=29)	未策定 (N=526)	
行政機関の窓口	17.2%	9.5%	9.9%
金融機関	34.5%	26.0%	26.5%
業界団体	27.6%	33.1%	32.8%
取引先	13.8%	26.4%	25.8%
外部の専門家	0.0%	6.1%	5.8%
経営支援機関（商工会議所、商工会等）	10.3%	12.9%	12.8%
ホームページ	20.7%	12.2%	12.6%
メールマガジン	0.0%	0.9%	0.9%
新聞・雑誌	17.2%	24.9%	24.5%
その他	10.3%	2.1%	2.5%
合計	5.2%	94.8%	100.0%

(注) 経営に必要となる情報の収集先は複数回答。

(14) BCP 策定の発案者は、経営者層と担当管理職

BCP 策定の発案者について、「策定済み」の企業と「策定中及び策定予定」の企業を比較すると、策定済みの企業では「社長・経営陣」の比率が 71%と「策定中及び策定予定」の企業の 54%に比べると 17 ポイント高い。また、「策定中及び策定予定」の企業では、「担当管理職」の比率が策定済みの企業よりも 4.1 ポイント高い。この結果から、策定済みの企業では経営者層が BCP の策定を主導してきたといえる。一方、「策定中及び策定予定」の企業では、BCP が社会的に認知されるようになった状況や、徐々に策定に取り組む企業が増えてきたことを背景にして、問題意識を持つ従業員の主体的な取組が進んでいるものと思われる。しかし、「策定済み」の企業でも担当管理職の比率が 41.9%であることから、「社長・経営陣」の経営判断と実際に策定する際の機動力が伴ってこそ、BCP は策定できるものだと考えられる。

図表 3-3-14-1 BCP の策定段階と策定の発案者

BCP 策定の発案者	BCP の策定段階		合計 (N=118)
	策定済み (N=31)	策定中及び策定予定 (N=87)	
社長・経営陣	71.0%	54.0%	58.5%
担当管理職	41.9%	46.0%	44.9%
担当社員	9.7%	3.4%	5.1%
外部の専門家	0.0%	3.4%	2.5%
その他	3.2%	8.0%	6.8%
合計	14.8%	73.7%	100.0%

(注) BCP 策定の発案者は複数回答。

(15) BCP を策定する動機は、従業員を守り、取引先に対する供給責任のため

BCP を「策定済み」と「策定中及び策定予定」にかかわらず、「従業員の生命を守るため」、「取引先に対する供給責任」、「東南海・南海地震の発生を危惧」といった動機は共通しており、「策定中及び策定予定」の企業の方が、「従業員の生命を守るため」とする回答率が高い。また、「親会社・系列企業の要請」の比率も策定状況にかかわらず 17%前後あり、2割近くの企業が、親会社や系列企業の要請によって BCP の策定に取り組んでいることがわかる。さらに、「策定中及び策定予定」の企業では、6.7%が「国内取引先の要請」と回答しており、「策定済み」の企業の 3.2%を上回っている。こうしたことから、サプライチェーンを通じた BCP の策定要請が、今後増えていくのではないかと考えられる。このほか、策定段階によって差がみられるのは、「策定済み」の企業が「企業イメージの向上」を選択する比率が高い一方、「策定中及び策定予定」の企業では「同業他社や業界の動向」とする回答率が高い。このことから、「策定済み」の企業が自社の判断によって自主的に BCP を策定してきた一方で、「策定中及び策定予定」の企業では他社や業界に追随する形で BCP の策定に取り組んでいるともいえる。

図表 3-3-15-1 BCP の策定段階と策定の動機

BCP 策定の動機	BCP の策定段階		合計 (N=121)
	策定済み (N=31)	策定中及び策定予定 (N=90)	
新聞、雑誌、書籍等をみて	16.1%	16.7%	16.5%
行政機関等の情報・講座	6.5%	15.6%	13.2%
企業イメージの向上	22.6%	17.8%	19.0%
同業他社や業界の動向	19.4%	25.6%	24.0%
官公需の入札要件を見越して	0.0%	1.1%	0.8%
金利優遇等の支援措置	6.5%	5.6%	5.8%
災害や事故の経験	12.9%	17.8%	16.5%
東南海・南海地震の発生を危惧	32.3%	31.1%	31.4%
従業員の生命を守るため	54.8%	63.3%	61.2%
取引先に対する供給責任	58.1%	58.9%	58.7%
国内取引先の要請	3.2%	6.7%	5.8%
海外取引先の要請	0.0%	1.1%	0.8%
親会社・系列企業の要請	16.1%	17.8%	17.4%
金融機関の要請	0.0%	1.1%	0.8%
保険会社の要請	3.2%	4.4%	4.1%
近隣地域からの要請	0.0%	0.0%	0.0%
行政機関の要請	0.0%	2.2%	1.7%
その他	12.9%	5.6%	7.4%
合計	25.6%	74.4%	100.0%

(注) BCP 策定の動機は複数回答。

(16) BCP 策定の課題は、情報、経営資源、インセンティブの不足

「策定済み」と「策定中及び策定予定」という BCP の策定段階にかかわらず、「情報が少ない」、「知識やノウハウの取得が難しい」を選択する比率が高い。また、「策定済み」の企業では、策定後に問題になる「社内への浸透」、「取引先との連携」、「優遇策や支援策」が主な課題となっている。一方、「策定中及び策定予定」の企業では、「人材の確保」や「資金の確保」といった、策定に際しての資源が不足している。こうした結果を踏まえて、BCP の普及に向けた導入的な施策だけでなく、策定段階に応じた、きめ細かい施策メニューを開発することが求められる。

図表 3-3-16-1 BCP の策定段階と策定の課題

BCP 策定における課題	BCP の策定段階		合計 (N=124)
	策定済み (N=29)	策定中及び策定予定 (N=95)	
情報が少ない	31.0%	49.5%	45.2%
知識やノウハウの取得が難しい	48.3%	61.1%	58.1%
相談窓口が少ない	13.8%	22.1%	20.2%
人材の確保が難しい	17.2%	30.5%	27.4%
資金の確保が難しい	13.8%	21.1%	19.4%
経営者の参画が難しい	3.4%	4.2%	4.0%
取引先との連携が難しい	20.7%	16.8%	17.7%
優遇策や支援策が少ない	24.1%	14.7%	16.9%
社内への浸透が難しい	37.9%	22.1%	25.8%
その他	10.3%	3.2%	4.8%
合計	23.4%	76.6%	100.0%

(注) BCP 策定における課題は複数回答。

4 アンケート調査結果の小括

以上のアンケート調査結果を小括すると、下記のとおりである。

(1) 単純集計結果の小括

- ・ 2 割弱の企業が災害による事業中断を経験している
- ・ 約 6 割の企業が事業の継続を妨げるような災害が発生すると考えている。
- ・ 9 割以上の企業が、防災に取り組むことが企業の責務だと考えている。
- ・ 約 7 割の企業が、国や自治体の防災施策の推進に協力したいと考えている。
- ・ 防災計画等を策定しているのは約 3 割で、策定に際して想定する災害は、火災、地震、
新型インフルエンザである。
- ・ 防災の取組に比べると、災害時の事業継続の取組は進んでおらず、取組状況も会社によ
って異なる。
- ・ BCP に期待する主な効果は、従業員の意識向上、取引先からの信頼の向上、自社のイメー
ジ向上である。
- ・ BCP を意味も含めて認知するのは 3 割弱である。
- ・ BCP を策定済みは 5.5%、策定中は 5%、策定予定は 11.2%、策定する予定なしは 41.7%
である。
- ・ BCP を策定しない主な理由は、知識やノウハウの不足、人材や資金といった資源の不足で
ある。
- ・ 全般的に施策の認知度は低く、ガイドラインの認知度は 5.5~18.8%と低い。資金支援施
策の認知度も 5.9~18.2%と低い。最も認知度が高いのは、気象庁の緊急地震速報で、約
8 割の企業が知っている。
- ・ 施策では、ガイドライン等の勉強会、経営者向けのセミナー、災害予測などの情報提供
などに対するニーズがある。

(2) クロス集計・t検定・分散分析結果の小括

(BCPを策定済みの企業の特徴)

- ・親会社が有る（親会社が有る企業は、災害に対する意識が高く、防災計画等の策定率も高い）。
- ・化学・ゴム製品、食料品の製造企業。
- ・関西地域外や海外に事業拠点を持つ。
- ・海外の企業と取引関係がある。
- ・災害による事業中断の経験がある。
- ・防災計画等を策定済みである。
- ・BCPに関する施策の認知が高い。
- ・情報の収集に積極的である。

(その他の結果)

- ・従業員規模が大きいほどBCPの認知度は高いが、規模に比例してBCPの策定率が高いわけではない。
- ・防災計画等を策定済みの企業とBCPを策定済みの企業との間の、災害に対する意識差は小さい。
- ・防災計画等の策定でも、防災や災害時の事業継続において一定の効果が見込める。
- ・BCP策定済みの企業は、中長期的には業績の向上を期待している。
- ・BCP策定の発案者は、経営者層と担当管理職である。
- ・BCPを策定する主な動機は、従業員を守り、取引先に対する供給責任を果たすためである。
- ・BCPの策定における課題は、情報の少なさ、知識やノウハウの取得が難しいことである。策定済みの企業では、社内への浸透、取引先との連携、優遇策や支援策等が課題である。また、策定中、策定予定の企業では、人材や資金といった資源の不足が課題である。

第4章 企業防災の取組とBCP策定の現状（インタビュー調査結果）

1 インタビュー調査の実施概要

（1）調査の趣旨

第3章では、アンケート調査の結果から、大阪府内の中小企業の防災の取組とBCP策定の現状について概観した。しかし、アンケート調査結果だけでは、実態を十分に把握できないため、アンケート調査回答企業7社を含む、以下の9社及び1団体に対しインタビュー調査を実施することにより、具体的な取組状況を明らかにした。

調査対象の9社及び1団体は、次の3つにグループ分けし、インタビュー調査を実施した。

①BCPを策定済みの企業

- 1 株式会社アイケン
- 2 有限会社ナインサービス
- 3 生田印刷株式会社
- 4 稀産金属株式会社
- 5 K工業株式会社
- 6 N株式会社
- 7 株式会社D社

②経済団体とともにBCPの策定や普及に取り組んでいる企業

- 8 三宅製粉株式会社（社団法人生野産業会）

③BCPを策定し、なおかつ大災害の救助作業において顕著な成果をあげた企業

- 9 日本スピンドル製造株式会社

（2）調査時期と調査方法

平成21年7月下旬から12月上旬にかけて、企業訪問によりインタビュー調査を実施した。主なインタビュー項目は下記の通りで、この調査の内容をふまえて、事例からの示唆をまとめるとともに、同意の得られた企業について、BCPの策定例をあわせて掲載する。

（主なインタビュー項目）

- ・企業概要
- ・BCP策定の動機と目的
- ・BCP策定までの道程と内容
- ・BCPの定着に向けた取組
- ・BCPの効果

(事例 1)

必要最小限の項目の策定でも、やるとやらないでは違いがある

【企業概要】

企業名	株式会社アイケン (URL http://www.aikenet.com/)
従業員数	8人 (平成 21 年 12 月現在)
事業内容	電気機械器具 (非常用バックアップ電源) の製造
沿革	平成 16 年 設立

【BCP 策定の動機と目的】

同社の非常用バックアップ電源「安心」は、災害時に必要最小限の電源を供給する機器で、自家発電装置を持っていない医療機関や事業所などの注目を集めている。この製品の開発に至った経緯は、社長が阪神・淡路大震災で被災した際に、停電時のケアが十分でなく、電気が日々の生活や事業活動に及ぼす影響が大きいことを実感した経験からである。同社は災害に対する危機意識がもともと高い上、2006 年頃、製品の市場調査を進める過程で BCP を知り、BCP の主旨に賛同できたことから直ぐに策定に取り掛かった。同社が BCP を策定した目的は、災害による被害や事業中断の影響を最小限にとどめるだけでなく、自社製品の販売を進める上で、販売先にとって模範となるような実効性の高い BCP を策定することによって、災害発生時の事業継続の必要性を普及啓発することが不可欠だと考えたためである。また、被災した経験から、中小企業が災害に直面した場合、災害発生時の対処次第では、事業復旧どころか倒産の危険性もあることをきちんと伝える必要があると感じていたからである。

【BCP 策定までの道程と内容】

策定に際して、コンサルタントなどの外部の専門家の協力は得ず、社長と取締役部長の 2 人が中心となって策定した。同社は、平成 16 年の設立当初から防災に対する意識が高く、既に社内に取り決めていた内容を BCP の様式に落とし込む作業が中心であったため、策定に要した期間は数日間と短かった。策定に際して参照したのは内閣府の「事業継続ガイドライン」だったが、自社の規模や社内体制、BCP 運用の継続可能性を考慮して、必要最小限考えられる項目のみ策定した。

策定に際しては、「阪神・淡路大震災クラスの地震が発生し、自社社屋は損壊せずにライフラインが寸断される」という具体的な想定を行った上で、業務時間中または業務時間外という災害の発生時間によって、それぞれの対応策を検討した。業務時間中であれば、「具

体的な被害状況の確認・把握→家族の安否確認→取引先への連絡→お客様への対応」という対応策の流れで、業務時間外であれば、「家族の安否確認→災害伝言ダイヤル等を活用し従業員携帯カードに基づく連絡→具体的な被害状況の確認・把握→取引先への連絡→お客様への対応」という流れでそれぞれの対応内容を検討した。さらに、BCPの策定において想定していない社屋損壊の場合に備えて、保険などで別途対応することも検討し、加入内容なども確認した。

同社のBCPのポイントは、対応策の優先順位を明確に定めている点である。このほか、災害時の連絡先を徹底するための従業員携帯カードの携行、従業員が保有する災害時に有効な特殊技術項目の把握、災害用伝言ダイヤルなどの活用の啓発などを重視し、平時から情報を共有している点である。同社は、この取組が、災害発生時の初動対応を迅速に行う上で、社内だけでなく従業員の家庭にも良い影響があると考えている。

【BCPの定着に向けた取組】

同社はBCPを策定して4年目になるが、BCPには個人情報や経営戦略にかかわる内容が含まれるため、全社員にすべての内容を公開しているわけではない。BCPの運用は取締役部長と担当社員1人が中心となって進めているが、BCPの定着に向けた取組は、会議や訓練といった定型的な内容だけでなく、日常的に防災や事業継続について考えたり話し合うなどの非定型的な取組も重視している。BCPの内容については、毎年の決算時に見直すことにしているが、これまでのところ大きな見直しは行っていない。一貫しているのは、災害発生時の対応策の優先順位やお金の流れを定め、その内容を明文化し、取引先などをきちんとフォローできるように平時から計画を見直していくという考え方である。

【BCPの効果】

BCPを策定しても、災害がなければ目に見える効果が無いというのが実際である。しかし、BCPを他社に先駆けて策定した企業として、様々な媒体で紹介されることによって、対外的な信用が向上するほか、他社に先駆けて新しいことに取り組んでいるといった意識が、社員のアイデンティティーの確立に結び付いている。

【事例からの示唆】

同社がBCPを策定した時には中小企業庁の策定指針はまだ無く、自社なりにBCPの全体構成を考え、自社の規模や社内体制に適したBCPの内容を検討する上で様々な試行錯誤があったものと思われる。しかしこの過程で、「自社の身の丈に合った範囲で取り組めば良い」、「自社にとって必要不可欠な部分を明確にすることが重要」といった考え方が確立された

と考えられる。策定に伴うコストや時間の問題を議論する前に、可能な範囲で取り組むことが重要であることを示唆している。

【BCP の例】

非常用電源装置を製作している同社の BCP は、非常時の電源確保を第一義と考えて整備されているのが特徴である。同社は、BCP について「非常時に如何に業務を継続できるか？」といった手法や手段に関する計画であり、中小企業の場合、取引先や顧客との信用確保が不可欠だと考えている。そして、電話・FAX・インターネットといった通信系統を生かし、業務を継続するための最低限の照明などを確保する上で電気が必要と考え、据え置き型の非常用蓄電システムに加えて、全保有車に走行することで充電できる蓄電システムを装備し、停電が長期化した場合でも電源を確保し、必要な連絡などが途切れないよう備えている。また、製品供給を止めないように OEM 供給元を 2 ヶ所以上に分散し、非常時の製品供給に関する取引先との事前の取り決めも行っている。このほか、電子データはバックアップしたものを社内で保管するだけでなく、機密度合い等の内容に応じ、契約しているレンタルサーバーの空きスペースや、社長や取締役部長の自宅内に分散して保管することにより、社屋倒壊などの非常時に対応できるようにしている。

同社の BCP は、次頁に示す通り、既存のガイドラインや指針を参照した上で必要最小限の項目に絞って策定されているが、各項目を創意工夫することによって、大きな効果を創出することが可能だと考えさせる取組である。

BCP 策定資料項目

様式	項目	サンプル版 ページ
表紙		
目次		
様式 02	BCP の基本方針	1
様式 03	BCP の策定・運用体制	2
様式 06 (/)	中核事業に係わる情報	3
	○中核事業【 】の継続に必要な社内の重要業務	4
様式 08	事業継続に係る各種資源の代替の情報	
	①情報連絡の拠点となる場所	5
	②事業復旧を実施するための場所	6
	③応援要員 1. 事業復旧のための要員	7
	2. 被災生活支援のための要員	8
	④資金調達 ⑤通信手段・各種インフラ	9
	⑥中核事業に必要となる情報に関する情報 (バックアップに関する情報を含む)	10
様式 09	事前対策のための投資計画	13
様式 10	避難計画シート【屋外避難用】	19
様式 11 (/)	主要組織の連絡先	20
様式 12-1 (/)	従業員連絡リスト【従業員一覧】(「事業主及び」を項目に追加)	22
様式 12-2[No]	従業員連絡先リスト【従業員個別用】(事業主連絡先に変更)	23
様式 12-2[No]	従業員連絡先リスト【従業員個別用】(必要枚数印刷)	23
様式 12-3 (/)	事業主及び従業員連絡先リスト【基本情報整理用】 (「事業主及び」を項目に追加)	24
様式 15 (/)	主要顧客情報	26
様式 16-1 (/)	中核事業に係るボトルネック資源【設備/機械/車両など】	27
様式 17-1 (/)	中核事業に必要な供給品目情報	29
様式 17-2 (/)	主要供給者/業者情報【供給品目別】	30
記入シート用 様式 18	保険情報リスト【損害補償の範囲検討用】	
様式 19	災害対应用具チェックリスト	32
記入シート用 様式 19	災害対应用具チェックリスト【用具記入用】	

別途用紙

記入シート用 様式 04	従業員携帯カード	
--------------	----------	--

財務診断シート		11・12
財務診断モデル	基本コース	

(注) 上記の項目は、中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」のサンプル版の中から、同社の BCP の内容に該当する項目をリストアップしたものである。自社にとって必要な項目のみ策定されていることがわかる。

(事例2)

緊急時に自社に対する信頼を維持できることがポイント

【企業概要】

企業名	有限会社ナインサービス (URL http://www.9service.com/)
従業員数	10人 (平成21年12月現在)
事業内容	バイク便を使った荷物の宅配サービス
沿革	平成2年 設立

【BCP策定の動機と目的】

同社は、宅急便よりも小回りのきくメリットを生かし、航空便やライダーのハンドキャリーも組み合わせながら、近距離・遠距離とも、より短時間で配達することを重視している。そのため、輸送手段やそのダイヤの選定や荷物引き取りの配車をきめ細かく行う必要があり、配車はGPSを活用した自社開発ソフトを使って行っている。しかし、迅速な配達を目指す一方、バイクの故障や接触事故などの多い業界でもあり、常日頃から災害や事故の発生に対する危機意識は高かった。また、阪神・淡路大震災発生時の道路の寸断などが同社に与えた影響も大きかった。

同社がBCPを策定したのは3年前だが、策定した動機は、上記の背景のほか、損害保険会社が定期的に発行している冊子でBCPを知ったことである。策定していることを他社にアピールしようと考えたことも大きな動機であった。

【BCP策定までの道程と内容】

策定は、社長と核となる社員1~2人が担当し、策定に要した期間は1週間程度である。内容の検討は、既に経営者として持っていた防災の考え方や対策を明文化する作業が中心であった。策定の指針としたのは中小企業庁の指針であったが、自社に関係のある項目を取捨選択した。企業規模が小さいため、かえって取り組みやすかったと感じている。

策定に際して地震を想定し、リスクを分散することを重視した。例えば、①ライダー各自が、事務所に出勤せずに宅発宅着で業務を進める、②社長が社外に出る際には、顧客情報や注文内容等のバックアップをとった上でパソコンを持ち帰り、緊急時に自宅や外出先でも仕事ができるような体制を維持する、といったことである。

【BCPの定着に向けた取組】

当初、BCPの内容を全社員には周知していなかったが、現在の店舗に移転したのを機に、内容を見直し、社員への周知を図った。ライダーの勤務形態は宅発宅着が原則で、業務の

指示は、電子メールなどの通信サービスを使って行われるほか、使用する 250cc のオンロードおよびオフロードタイプのバイクには車検がないため、ライダー各自でメンテナンスを行う必要がある。このため、数日に 1 回は全社員が集まって、業務の現状、問題点、提案など様々な内容について意見交換する場をつくり、その場で BCP の周知と定着を図っている。

また、セミナーで知り合った損害保険会社の担当者から、新型インフルエンザなどの、自然災害とは違った脅威にも対応する BCP を策定できるよう、情報交換を行っている。

今後は、緊急輸送業界の他社と連携を深め、会社単位ではない BCP も策定できればと考えている。

【BCP の効果】

BCP 策定による社内への効果は、社員すべてに防災意識が高まったことや、連帯感が強くなってきたと思われることである。また、BCP 策定内容に対する提案や、ビジネスにつながるアイデアも出てきている。

現在、中小企業庁のホームページに BCP 策定企業として登録しているが、同庁のホームページを通じて自社のホームページにアクセスする閲覧者が少ない。閲覧が注文につながっているかどうかは不明であるが、ホームページへの反響は良く、ニュース番組に取り上げられたこともある。こうした効果は BCP の本来の目的ではないが、「緊急時において自社に対する信頼をどのように維持していくのか」という BCP の運用に際して問題になる点について真剣に考える契機になっている。例えば、緊急時には小回りのきくバイク便に対する需要が増えると考えられるが、すべての注文に対応することが難しくなることが想定される。このため、自社としては、医薬品など必要性の高い物品の配達を優先することに決めている。

このように、BCP を策定している企業であることを宣言することによって、自社の通常業務の発展を目指すとともに、災害時に貢献できるバイク便として、官民協働の協力体制についても考えられるようになるという効果があった。

【事例からの示唆】

同社の事例は、災害や事故の発生に対する危機意識の高さが、BCP の策定にスムーズに結び付いたケースといえる。また、事業活動や被災経験を通じて危機の内容を明確にイメージできていたからこそ、指針に落とし込む作業の中で、大きな困難を感じることなく、取捨選択する内容も自ずと定まったのだと考えられる。また、「緊急時に自社に対する信頼を

どのように維持するのか」という点を重視しており、BCPを策定している企業であることをアピールするという手段を通じて、BCPの効果的な運用について考えるきっかけになったことも、BCPの持続可能性を図る上で参考になる点である。

【BCPの例】

中小企業庁の指針に基づき、自社にとって必要な項目のみ策定されている。

事業継続計画の目次、様式類、主な内容

平成18年7月10日作成
平成22年1月17日改訂（第4版）

目次及び様式類	主な内容	頁
1. 基本方針 (様式02 BCPの基本方針)	【BCPの策定・運用の目的】 ①(顧客にとって)通常と変わらぬ緊急輸送力を得られること。 ②(従業員にとって)安全に業務を遂行できること。 ③(地域にとって)地域の生活と経済に貢献する。 【緊急時に事業継続を図る上での要点】 ①企業同士の助け合い ②商取引上のモラル ③地域への貢献 ④公的支援制度の活用 ⑤その他	1
2. BCPの運用体制 (様式03 BCPの策定・運用体制)	責任者、サブリーダー、連携する取引先企業や協力会社、緊急時の代行者の設定	2
3. 中核事業と復旧目標 (様式06 中核事業に係る情報)	【中核事業】配送依頼の受付、配車システムの起動、配送業務。【目標復旧時間】0.5時間	3
4. 財務診断と事前対策計画 (復旧費用の算定・手元資金) (様式09 事前対策のための投資計画)		11
5. 緊急時におけるBCP発動		14
(1) 発動フロー (発動フロー) (活動チェックと実施内容メモ書き)		14
(2) 避難 (様式10 避難計画シート)		19
(3) 情報連絡 (様式11 主要組織の連絡先) (様式12-2 従業員連絡先リスト【一覧】) (様式12-2 従業員連絡先リスト【個別用】) (様式13 情報通信手段の情報) (様式14 電話/FAX番号シート【自社用】) (様式15 主要顧客情報)		20
(4) 資源 (様式16-1 中核事業に係るボトルネック資源) (様式17-1 中核事業に必要な供給品目情報) (様式17-2 主要供給者/業者情報【供給品目別】) (様式19 災害対応用具チェックリスト)		27
(5) 地域貢献 (様式20 地域貢献活動)		33
6. 自己診断結果 (自己診断チェックリスト)		34

(事例3)

ISOのPDCAサイクルを活かしたBCPの取組

【企業概要】

企業名	生田印刷株式会社 (URL http://www.ikuta-printing.co.jp/)
従業員数	80人 (平成21年12月現在)
事業内容	UV特殊印刷、磁気印刷
沿革	昭和44年 創業
	昭和48年 設立
	平成15年 ISO14001 認証取得
	平成21年 ISO27001 (情報セキュリティマネジメントシステム) 認証取得

【BCP策定の動機と目的】

同社は、キャッシュカード、コピーカードなどのプリペイドカード等の特殊印刷を得意にしており、厚生労働省の健康保険証の作成にかかる入札資格として、ISO27001 もしくはプライバシーマークの取得が義務付けられていた。BCPを策定した動機は、同社が認証取得したISO27001の要求事項の中にBCPが含まれていたからである。

【BCP策定までの道程と内容】

BCPの策定は、ISO14001の認証取得時に依頼したコンサルタントから雛型の提示を受け、雛型に沿って総務部次長と担当者数名で策定した。同時に、ISOの審査員からBCPに関する資料の情報提供を受けたことも役立った。入札までの期間が限られ1ヶ月以内で策定する必要があったため、社内で策定した案に対して、コンサルタントから2~3度アドバイスを受ける形で策定した。具体的には、情報資産の洗い出しとその評価、情報資産毎のリスク評価、被害想定に沿った対応策を検討するという流れで進めた。ISO27001におけるBCPのウェイトは決して高くはないが、同社は、コンピュータ、印刷機などの機械を付加価値を生み出す重要な資産と考えており、策定の過程は企業経営にとって重要な取組であった。

【BCPの定着に向けた取組】

ISO27001を認証取得していることは全従業員が知っており、継続的にBCPに関する教育訓練を行っている。例えば、BCPの実効性を高めるため、事業継続リスクアセスメント評価表に依拠し、リスク評価(損害の規模、発生の可能性、回復期間など)の値の高いものについて、具体的な災害を想定してBCPの実効性を検証している。さらにこの結果に基づいて、自衛消防訓練を実施している。この訓練は、予め避難経路の考え方を周知した上で、火災現場を知らせずに実施される訓練である。担当者2人が2~3ヶ月間かけて企画し昨年

10月に初めて実施された。今回の訓練では、従業員が第一通報者、避難誘導係、通報連絡係を担当し、一部に改善点はあったものの、災害の発生に対する従業員の意識や対応が一定の水準にあることも明らかになった。今後、訓練を重ね、BCPの見直しや改善に向けた訓練を行う予定で、個人情報保護に関するクレーム処理の訓練を実施する企画も立てている。

このように BCP の定着に向けて、リスク評価と実地訓練を繰り返しているが、現状の課題は、情報資産やリスク値の見極めや見直しに伴う負担が大きいことである。

【BCP の効果】

BCP の運用において、同社は ISO の PDCA サイクルの考え方を積極的に取り入れ、社内組織の強化を図りたいと考えている。PDCA サイクルを問題解決の手法ととらえ、このサイクルに沿って従業員自らが考え行動することによって、指示待ち型ではなく自立して行動できる従業員を育てていくのである。例えば、クレームゼロに向けた原因追究と対策・手順の検討に対し、従業員が主体的に取り組めるように工夫するほか、残業時間の縮減についても従業員が自ら考えるよう仕向けている。

同社が考える BCP の効果は、ISO の効果でもある。ISO の考え方が社内に定着してはじめて BCP の効果が現れ、防災や災害発生時の事業継続だけでなく、業績の向上も期待できると考えている。そのため、毎年行われる ISO の審査の機会を活かし、BCP 及び ISO の見直しや従業員に対する教育訓練、周知徹底が定期的に行われている。

【事例からの示唆】

ISO27001 の認証取得を通じて、BCP の策定に至った企業であるが、ISO の審査が毎年 1 回あることにより、BCP や手順書などについても質的向上が図れるほか、経営管理体制の強化といったプラスの効果が生まれている。また、重要な決定事項は、毎週 1 回開催される経営陣や管理職が参加する「品質管理会議」で決議されるが、単に、管理職から従業員に対する一方的な指揮命令や情報提供にならないように工夫している。あくまでも従業員の主体性を重視し、ISO の PDCA サイクルを活かし、防災や災害発生時の事業継続にとどまらない経営全般への効果創出に取り組んでいる点は、BCP の策定に障壁を感じている企業にとって、参考になるのではないだろうか。

事例企業のように、ISO9001 認証取得企業や ISO14001 認証取得企業に対して ISO27001 の普及を図ることが、BCP 普及の第一歩になるのではないかと考えられる³⁰。

³⁰ 財団法人日本適合性認定協会資料によると、2009年7月1日現在、大阪府における ISO9001 の認証取得企業が 3,509 社、ISO14001 の認証取得企業が 2,166 社ある。

(事例4)

取引先の要請に対する真摯な報告対応が積み重ねられた BCP

【企業概要】

企業名	稀産金属株式会社 (URL http://www.kisan.ne.jp)		
従業員数	59人 (平成21年12月現在)		
事業内容	稀有金属化合物の製造・販売		
沿革	昭和30年	創業	
	昭和34年	設立	
	平成12年	ISO9001 認証取得	
	平成14年	ニュービジネス大賞 特別賞受賞 (セラミックコンデンサー材料の開発)	
	平成19年	【明日の日本を支える元気なもの作り中小企業300社】に選定 経済産業省	
	平成20年	KES (環境マネジメントシステム) 認証取得	

【BCP 策定の動機と目的】

同社が BCP を策定した主な動機は、①中越沖地震を教訓とする事業継続のためのルール作り、②社員からの要望、③工業団地としてどのように災害に対応していくのかという問題意識、④2006年以降、大手の全取引先から災害時の対応について照会があり、6社からは具体的な対策について文書で回答するよう要請があった、という4点である。

こうした動機に基づき、同社の BCP では、会社は公器であると認識し、従業員やその家族の命や安全を守ると同時に、取引先に対する、製品の品質確保と安定供給責任を果たすことを重視している。

そもそも、化学メーカーである同社は、可燃物や有機物を扱うため、消防法の規定に基づき、防災管理者の設置や消防計画の策定及び消防署への提出が義務付けられている。さらに、遵法精神に加えて自己防衛の意識も高く、日頃から火災の発生に細心の注意を払うとともに、東南海地震の発生に対する危機意識も高い。

また、大阪本社・工場が立地する大阪工業団地は河口の埋め立て地にあり、阪神・淡路大震災発生時には、地盤が50cm沈下して液状化現象が起こり、建物や工場のタンクの下部にコンクリートパイルを打って耐震補強をしていたものの、上水タンクの配管にずれが生じ上水が少し漏れるといった事態が起こった。また、被災して出社できない従業員もいたため、フル操業までに1週間程度を要した。こうした経験も BCP を策定する動機であった。

【BCP 策定までの道程と内容】

策定は、全社の業務に精通している管理部の家本取締役が案を提示し、関係部署や取引

先の協力を得て検討を進めていった。策定の主な作業は、①品質管理及び環境管理マニュアルといった社内ルールの参照、②既存の消防計画の体系化、③取引先から照会のあった災害時の対応について、6社に対して文書で回答した内容の総括などであった。そして、BCPとして望ましい内容や想定すべき災害やその程度など、自社で判断が難しい場合には、取引先に直接確認して、取引先の立場に立ったBCPを策定するよう心掛けた。たとえば、火災の場合には、自社が出火元である場合と他社が出火元である場合のそれぞれについて対応策を検討した。また、策定時に重視した点は、BCPを運用する際の具体的な体制や責任者を明確にするため、QCDE（Quality=品質、Cost=コスト、Delivery=納期、Environment=環境）を意識した点である。

【BCPの定着に向けた取組】

BCPの内容は全社員に周知されているわけではなく、社内の担当者（責任者）に配布されている。BCPに関する社内体制は、社長を総括責任者とし、復旧責任者、副責任者、リーダーの4名で構成され、社長の指導力を引き出し、各担当者が統率力を発揮できるよう具体的な取組が行われている。例えば、安全衛生委員会が、毎月の全体会議の訓示で全社員に対してBCPに関する啓蒙活動を行うほか、毎年4月には避難訓練、緊急通報、消化栓の使い方といった消防訓練を実施している。また3年前から、安全衛生委員会や品質・標準化委員会が中心となって、第1営業日に社長の訓示のほか、営業担当や工場長の報告などが行われており、全社での情報の共有化や内部監査が行われている。この内部監査は社長も対象となり、品質・標準化委員会や環境会議が月1回開催され、BCPの内容も議論される。

【BCPの効果】

同社は、BCPを品質管理及び環境管理マニュアルと一体化し総合的に運用しており、BCPは日常業務の1つ、経営の意識の1つであると考えている。多様な視点から社内の管理体制を構築し「見える管理」を徹底することにより、社内のコミュニケーションが深化し、色々なことが見えるようになった。また、対外的にも、BCPを策定している企業であることは、取引先と信頼関係を構築する上で効果的である。

【事例からの示唆】

同社の製品には、電子機器のコンデンサーの内部電極向けの材料など、他社で代替できないものが多く、大手の全取引先から災害時の事業継続に関する照会があった。こうした外部の働きかけが、BCPを策定する原動力となり、取引先の立場からみて納得できるBCPの策定に真摯に取り組んだ点は重要である。

また、化学メーカーは、GHS（化学品の分類および表示に関する世界調和システム）、RoHS（電気電子機器への特定有害物質の使用制限令）、REACH（欧州の新化学品規制）といった規制への対応や環境負荷の軽減への配慮が求められる。こうした対応や配慮を行うことは決して容易なことではない。しかし、こうした規格に基づくルールを BCP と一体化することによって、BCP の運用を日常業務の 1 つに位置づけることが可能になるのではないだろうか。

【BCP の例】

取引先とともに取引先の立場に立って策定された BCP であるが、全 10 頁と比較的コンパクトな内容である。

事業継続計画書の目次

文書分類	事業継続計画書	制定日	2008.04.10	頁	2/10
文書名称	事業継続計画書（略称 BCP） （リスク管理規定）	実施日	2008.04.10	分類番号	
文書詳細	目次	管理部署	標準化事務局		

目次

1. BCP の配布・更新・返却について	3
BCP のトレーニング	3
1. BCP の基本方針	
1.1 中核事業	4
1.2 目的	4
2. 被害想定	
3. BCP チームと役割	
3.1 対策本部	6
3.2 復旧チーム	6
3.3 サポートチーム	6
4. 緊急対応方針	
4.1 緊急対応時の役割	7
4.2 緊急対応時の行動	7
4.3 安否確認とダメージチェック	7
4.4 BCP の発動基準	7
5. 災害復旧方針	
5.1 対策本部の立ち上げ	8
5.2 目標復旧時間と業務の復旧優先順位	8
5.3 初期復旧	8
5.4 本格復旧	8
5.5 BCP の終了宣言	8
6. 日常のリスク対策	
6.1 電力供給とネットワークの停止	10
6.2 輸送ルート寸断	10
6.3 本社内に保管しているバックアップデータの同時被災	10
6.4 冠水（液状化現象）による主要道路の途絶	10
6.5 社内サーバー名称別ソフト・データのバックアップ体制とデータ保管	10

(事例5)

BCPの策定・運用のポイントは社内のコミュニケーション

【企業概要】

企業名	K工業株式会社		
従業員数	206人（平成21年12月現在）		
事業内容	木材の防腐、防蟻、難燃加工、熱処理加工		
沿革	明治23年	創業	（電信電話が開設された当時から素材電柱を通信省に納入）
	昭和23年	設立	
	平成12年	ISO9001	認証取得
	平成18年	ISO14001	認証取得

【BCP策定の動機と目的】

同社がBCPを策定した主な動機は、事業内容の特殊性、湾岸地域という立地環境、被災の経験である。同社は、木材に高度な加工を施し、耐久性や防腐効果に優れた製品や、経年による寸法の変化が少ないといった特徴ある製品を持つ。こうした付加価値の高い加工を行う会社は全国で3~4社と少なく、同社のシェアは20%程度を占めるため、取引先に対する製品の供給責任を常に意識している。実際、中越沖地震の発生以降、サプライチェーンの一環として取引先から事業継続に関する照会や何らかの対応が求められるようになった。また、本社は住之江区の海沿いに立地している。この地区は南港ポートタウンやWTCを控え、日頃から津波や高潮の発生に警戒を要し、区、保健所、港湾局、消防署が連携して防災に取り組んでいる地域である。こうした立地環境のほか、同社は、阪神・淡路大震災時に従業員が被災し、被災地で炊き出しなどの救援活動を行った経験もある。この間2週間程度は通常のペースで事業を進めることができなかったが、こうした経験に加えて、その後の全国各地の自然災害の発生や上町断層の地震の発生を危惧していたこともあり、担当管理職の発案によりBCPを策定することになったのである。

【BCP策定までの道程と内容】

同社のBCPは「防災手順書」という名称で、現在、その内容を更に発展させようと考えている。「防災手順書」という名称にしたのは、災害による被害を最小限化できれば、事業の早期復旧や継続が可能になると考えているためである。策定は総務部長が中心となって3人で取り組み、内閣府や中小企業庁のガイドラインや指針を参考にしたほか、住之江区の助言も受けながら進めた。策定に際して地震の発生を想定し、従業員とその家族、来訪者の命を守ることを最も重視した。このため、同社のBCPには、人命救助を主眼とする内容

が多く含まれている。例えば、担架や救急箱といった備品の整備、地域拠点システムの整備、普通救命士の資格取得などである。地域拠点システムは、従業員の居住する兵庫県西宮市から岸和田市に及ぶ範囲を、20～30人の単位で7箇所に分け、各地域の代表となる地区長を選定し地域別連絡網を整備するとともに、地区長の自宅に、災害時の2～3日分の水と乾パンが備蓄されるシステムである。このシステムは、阪神・淡路大震災時の経験に基づき、従業員とその家族の安否確認を効率的に行い、災害時の生活保障を機能的に行うために考案されたシステムである。また、普通救命士の資格取得を奨励しており、既に50～60名の社員が取得している。このように、BCPの策定と同時に、従業員の家族を含む地域の防災ネットワークの構築や災害発生時に貢献する人づくりに力を入れている点が特徴である。

【BCPの定着に向けた取組】

BCPは、子会社を含む全事業所と地域拠点システムの地区長に配布され、災害時の対応について周知徹底を図っている。同時に、実地的な取組として、地震の発生を想定した訓練を年に1～2回実施し、火災報知機や消火器のチェック及び整備などを行っている。このほか、地震保険に加入することも検討している。

さらに、消防署の協力を得て、周辺の企業や関係機関と連携した取組も行っている。例えば、近隣の榊栗本鐵工所、旭硝子㈱、WTCなどと住之江区消防錬成会を組織し、防災の競技会への参加などを通じて、防災と事業継続に関する意識の定着を図っている。

【BCPの効果】

BCPに、災害時の、従業員の家族の安否確認や生活保障といった点が明確に示されているため、従業員の中には、「会社が自分たちの家族のことまで考えてくれている」という意識を持つ従業員も多く、社内のコミュニケーションが円滑になるといった効果がみられる。

【事例からの示唆】

同社は、「お客様に満足され期待される企業でありたい」という品質方針と「法令遵守を徹底する」という信念を持ち、既に、2000年にISO9001、2006年にISO14001の認証を受けている。認証取得は、外部の専門家の支援を受けず自社だけで取り組んだが、この経験がBCPの策定に対する障壁を低くしたといえる。さらに、従業員とその家族、訪問者の命を守ることを最大目標にする点は、経営陣と従業員の信頼関係、会社と顧客の信頼関係を重視していることがうかがえる。この信頼関係の構築を通して、従業員自らが各々の立場で判断し行動できる社内体制を整備しつつあることは、取引先や顧客の期待に応える上で、BCP

の運用だけでなく経営全般にもプラスの影響を及ぼすのではないだろうか。

【BCP の例】

同社の BCP で特徴的な点は、災害発生時の初動対応について、社内、地域、近隣のそれぞれにおける手順と社員一人一人の役割が明確に整理されている点である。また、従業員だけでなく訪問者の安全を配慮し、避難経路、救急箱、AED や担架の設置場所を明示した場内掲示も独自の工夫といえる。なお、BCP で検討されるべき、災害による事業中断が経営に及ぼす影響の想定、災害時に優先して継続・復旧すべき重要業務の特定化などは、別途文書化されているとのことである。

防災手順書（第 1 版）の目次

(制定年月日 2008 年 11 月 22 日)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">1. 防災手順書の目的2. 場内のしかけ<ul style="list-style-type: none">2-1. 場内掲示の目的2-2. AED2-3. 救急箱2-4. 担架2-5. 消火器2-6. 避難路3. 災害発生時の初期動作マニュアル<ul style="list-style-type: none">3-1. 部門別マニュアルの目的3-2. 自衛消防隊3-3. 救命士の役割3-4. 日々の訓練4. 休日・夜間の緊急連絡網および対応<ul style="list-style-type: none">4-1. 緊急連絡網の目的4-2. 隊長の役割4-3. 夜間救援隊の役割5. 地域別サポート体制<ul style="list-style-type: none">5-1. 地域別避難マップ5-2. 地域別連絡網の目的5-3. 地区長の役割5-4. 救援隊について5-5. 一人一人の役割6. 非常食等の物資備蓄ルール<ul style="list-style-type: none">6-1. 非常食の種類と保管場所6-2. その他、必要物資6-3. 災害発生時の運用ルール（本部・支部）6-4. 平時のメンテナンスルール7. 近隣との協力<ul style="list-style-type: none">7-1. 本社近隣7-2. 関東工場他8. 関係機関との連絡<ul style="list-style-type: none">8-1. 連絡すべき関係機関8-2. 情報入手源 |
|--|

(事例6)

BCPの実効性を重視し、全社一丸となった策定の取組

【企業概要】

企業名	N株式会社		
従業員数	137人（平成22年1月現在）		
事業内容	各種産業用の紙管製造及び販売		
沿革	昭和21年	創業	
	昭和29年	N株式会社に改称	
	平成10年	ISO9001 認証取得（四国工場）	
	平成11年	ISO9001 認証取得（滋賀工場）	
	平成12年	ISO9001 認証取得（茨城工場）	
	平成15年	ISO14001 認証取得（本社、東京営業開発部、四国工場、滋賀工場）	
	平成16年	ISO9001 認証取得（本社）	

【BCP策定の動機と目的】

紙管のメーカーは全国に150社程度存在するが、同社は比較的規模の大きい企業の一つで、創業時から古紙原料を使って生産してきた特徴を持つ。同社では、昭和35年に火災が発生し工場が焼失するという事態が起き、以後毎年、火災のあった5月12日に消防署員を招いた避難訓練を実施している。また、阪神・淡路大震災時には、工場内の棚落ちや窓が割れるなどの被害があり、事業が数日間ストップした。この経験が、同社の災害に対する危機意識を高めた。しかし、2002年3月に「本社大阪防災指針」が策定されるまで、防災の具体的な対応を規定した文書は存在せず、消火器や報知機の位置などを示す手順書しかなかった。「本社大阪防災指針」は、地域の防火協会の参考文書をもとに従業員が策定し、現在は、ISO14001規格の三次文書「火災を想定した緊急事態への対応」に沿って、毎年見直している。なお、指針の内容は事業継続まで規定しておらず、同社のBCPは、現在のところ「新型インフルエンザに関する感染危機管理体制と行動計画」である。BCPを策定した動機は、社長の発案のほか、取引先の大企業からパンデミックへの対応を要請されたためである。同社は4拠点に150名弱の従業員が勤務し、1拠点当りの従業員数が少ない。また、工場は取引先近くに立地している。このため、新型インフルエンザによる休業者が増えた場合に、取引先に対する供給責任をどう果たしていけるのか具体的に検討する必要があったのである。

【BCP 策定までの道程と内容】

BCP の策定に着手したのは 2009 年 4 月で、新型インフルエンザ対策本部を立ち上げ、総務部の 3 名が策定を担当し、6 月 1 日付で実施した。策定に先立ち、インターネットを通じて情報を収集したほか、内閣府のガイドライン、中小企業庁の指針、出向社員の派遣元会社の情報、組合管掌健康保険組合で紹介された他社の事例などを参照した。策定に際しては、従業員の 40%以上が休業した場合を想定し、納入体制や生産拠点の代替などを中心に検討した。このため、各拠点に対し、業務の性質、人員構成、核となる人材が感染した場合の代替要員の確保、関係会社との連携などについてヒアリングした。さらに、拠点によって災害発生時の事業継続の対応が異なるため、全社統一の計画を策定するには、拠点間の調整が必要であった。計画は、①感染危機管理の目的、②危機管理体制、③情報収集と周知、④新型インフルエンザ流行時の事業運営体制、⑤感染予防および感染拡大防止のための措置～新型インフルエンザ対策ガイドライン～、の 5 つの部分で構成されるが、各部分に新型インフルエンザ発生前の対応と発生後の対応が明確に区分してまとめられており、平常時にも活用しやすいよう配慮されている。また、新型インフルエンザ対策組織図に、関係会社を組み入れている点が特徴である。

【BCP の定着に向けた取組】

BCP は各拠点に配布されるとともに、上司の訓令、朝礼、掲示板、イントラネットなどの手段を通じて周知徹底を図っている。BCP 策定後、従業員の感染はないが、従業員の家族が感染したケースはある。発生当初は、濃厚接触者として 1 週間の休業を規定していたが、弱毒性であることが明らかになった後は、休業期間を短縮したほか、検温の結果が問題無ければ、翌日からの出社も可能というように、柔軟に運用している。

【BCP の効果】

現在のところ、新型インフルエンザの BCP による具体的な効果は明らかでない。先んじて策定された「本社大阪防災指針」では、消火器や報知器の回りに物品を置かないなど、整理整頓が徹底されるという効果がみられた。効果創出の点では、指針を新たな BCP として策定し直すよりも、既に認証取得している ISO と指針を関連付けることを検討している。

【事例からの示唆】

BCP 策定時における同社の課題は、災害発生時の事業継続の対応内容が、地域や拠点によって異なることであった。同社は、災害が発生した場合に、全社統一した行動計画がなければならぬと考えている。こうした点から、BCP の策定を支援する行政機関等の支援機関

には、地域ごとの情報を適確に伝えることも求められると考えられる。

【BCP の例】

新型インフルエンザに関する感染危機管理体制と行動計画 (NO. 0906-2)

2009年6月1日実施

1.	感染危機管理の目的		情勢の変化等を踏まえた見直しや修正を明記
2.	危機管理体制	1) 2) 3) 4)	体制の整備と訓練 新型インフルエンザ発生前の対応 (関係箇所との連携など) 新型インフルエンザ発生後の対応 (①対策本部の設置、②対策本部の発令および解除、③対策本部の運営) 新型インフルエンザ対策組織図
3.	情報収集と周知	1) 2)	新型インフルエンザ発生前の対応 (関連資料: 別紙1) 新型インフルエンザ発生後の対応
4.	新型インフルエンザ流行時の事業運営体制	1) 2)	新型インフルエンザ発生前の対応 (①優先業務の選定、②要員・代行者の確保、③協力体制の整備、④各地拠点での検討と、対策本部への報告) (関連資料: 別紙2) 新型インフルエンザ発生後の対応 (①優先業務の実施、②要員・同行者の確保、③協力体制の運営、④情報提供) (関連資料: 別紙2)
5.	感染予防および感染拡大防止のための措置～ 新型インフルエンザ対策ガイドライン～	レベル1 レベル2-3	新型インフルエンザ発生前の対応 ①社員等への感染予防のための措置 ②事業所内での感染拡大防止のための措置 ③海外出張する社員等への措置 新型インフルエンザ発生後の対応 ①社員等への感染予防のための措置 ②事業所内での感染拡大防止のための措置
新型インフルエンザへの対応レベル概要			レベル1: 当社の拠点が発症圏外の場合 レベル2: 当社の拠点が発症圏内となった場合 レベル3: 社内で感染者が発生した場合
対策内容の解説			①手洗い ②うがい ③外出時 ④咳エチケット ⑤情報の把握 ⑥発熱したとき
別紙1 情報収集先リスト			①国の新型インフルエンザ関連情報 (内閣府、厚生労働省、検疫所、国立感染症研究所、外務省) ②世界の情報 (世界保健機関、アメリカ政府) ③地方公共団体関係 (大阪府、大阪市、大阪市旭区) ④地域医療機関関係 (大阪市健康福祉局大阪市保健所、発熱相談センター)
別紙2 新型インフルエンザ発生前後の対応			①優先業務の選定 (業務名、内容、最低必要人数、出社が必要な理由) ②要員・代行者の確保 (業務名、要員、代行者) ③協力体制の運営 ④情報提供 ⑤その他

(事例7)

BCPは、取引先やお客様に対する継続的な商品供給責任の宣言である

【企業概要】

企業名	株式会社D社
従業員数	40人(平成21年12月現在)
事業内容	食品製造加工卸、直営飲食店の経営
沿革	大正12年創業

【BCP策定の動機と目的】

BCPの策定を担当した管理部の次長は、前職で阪神・淡路大震災に遭遇し、管理職が不在である中、一般職だけで業務を再開した経験を持つ。また、代表取締役も大手事業会社から同社に入社したことから、組織として取引先や顧客に対応することの責任の重大さを認識していた。こうした経験や背景が、災害に対する危機意識の源泉であり、新型インフルエンザの発生直後にBCPを策定する契機になった。

主な販売先は飲食店であるが、同社が製造加工する独自の食材は店舗の看板になるため、加工工程には相当こだわっている。例えば、200以上あるレシピをもとに、各店舗の希望に沿って味などを調整して店舗独自の味を創造するとともに、数種類の原材料を一度に加工するのではなく、原材料別に加工し最後に配合するといった手間をかけている。また、食材の味は加工後2~3日で落ちるため、自社便で頻繁に配送すると同時に、取引先とのコミュニケーションを重視している。このため、同社の食材でなければという取引先も多く、取引先に対する供給責任を貫くことがBCP策定の最大の目的である。

【BCP策定までの道程と内容】

BCPの策定を検討したのが平成21年の5~6月で、7月から具体的に策定に着手した。同社にはそれまで文書化された防災計画がなかったが、防災計画はBCPの一部であり、その内容はかなりの部分が重複するという認識を持っている。策定に際して、内閣府のガイドラインや中小企業庁の「新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP(事業継続計画)策定指針」を参照したが、最終的には、外部の経営支援機関から提供された雛型に肉付けする形で、管理部次長が中心となって社内の関係者と連携しながら、内容を検討していった。

策定に際し、火災、地震、新型インフルエンザといった特定の災害を想定し、社員が来社できない状況において、①各部署で困ることは何か、②社内の取組だけで何ができるのか、③災害発生初日にすべきこと、3日以内に復旧すべきこと、1週間以内にすべきことの

それぞれの特定化、という視点から個々の対策を検討し、各対策を積み上げていく方法で策定した。具体的には、緊急連絡網の整備などのほか、最も重視したのが、人と業務の代替機能（業務の互換性）の向上である。例えば、製造加工には企業秘密といえる 20～40 年程度の経験とノウハウが必要で、災害時に製造担当者が出社できなければ、取引先に商品を提供できなくなる。このため、退職した元工場長の協力を得て、加工技術の継承者の育成に注力している。今後、社内に非常時の仮眠施設を設置することも検討している。

【BCP の定着に向けた取組】

BCP 策定後約半年しか経過していないため、現在は意識醸成の段階である。BCP をイントラネットで全社員に配布した後、緊急連絡網が有効に機能するかどうか、事前予告なしに休日に 2 回程度の訓練を行ったが、訓練には課題が残った。また、パソコンネットワークの断絶といった具体的な災害の想定、消防署の来社指導や社外の研修などを活用した防災教育への参加によって、災害に対する意識の向上に継続的に取り組んでいる。

【BCP の効果】

BCP の策定と運用を通じ、社員の間には、会社に何かあったらどうするのか、自分が休めばどうなるのか、といった意識が生まれてきた。そして、自己の業務管理や体調管理に留意する動きがみられるようになったほか、何かあった時に人や業務の代替機能が大切であることを認識するようになった。今後の目標は、社員の役割分担や災害時の人の代替という考え方を超え、社員それぞれが自らの能力を最大限に発揮できるよう、互換性の向上を図り、休暇の効果的な付与や経営面での社内活性化を図っていくことである。

BCP の運用に全社員が参画することにより、社員が担当外の業務に関する知識や価値観を共有し、営業や管理といった日常業務に対する関心や問題意識が高まれば、企業経営にも良い影響を及ぼし、災害や不況も乗り越えられると期待している。

【事例からの示唆】

同社の BCP 策定において、震災で事業中断を経験した管理部の次長の存在は大きい。いくつかのガイドライン、指針、雛型を参照する一方で、形式上の体裁を整えるのではなく、当事者意識を重視して主担当者として社員が連携しながら、策定しやすいところから段階的に内容を積み上げていく方法は、中小企業が BCP を策定する際に留意すべきと思われる。また同社は、自主点検表や衛生自主管理表による食の安全の確保、安全運転のチャレンジコンテストの参加を通じた自社便配送における交通安全意識の向上などに取り組んできた経緯があり、既存の類する取組に上乗せする形で、BCP の策定・運用の取組が比較的スムー

ズに進められてきた印象を受ける。

【BCP の例】

同社が BCP を策定した契機は新型インフルエンザであったが、自然災害と不測の事態（インフルエンザなど）の相違をふまえて、それぞれについて BCP の内容を検討している。

特に、自然災害等発生時の対応では、取引先に対する供給責任を重視する観点から、災害発生初日、3 日以内、1 週間以内のそれぞれにおいて対応すべき内容について、部門と部門責任者別にまとめられているのが特徴である。

■ 自然災害等発生時の対応【総統括： /サブ： 】

部門及び部門責任者	初日	3 日以内	1 週間以内
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長・役員中心とした対策本部の設置 ・ 情報収集 ・ 出勤可能人員の把握 ・ 対策予算計上 ・ 法務関係の確認 ・ システムの管理 ・ 通信インフラの管理 ・ 会社設備の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 影響度の測定 ・ 被害額の推定 ・ 賠償事案の推定 ・ 顧客対応要員増員 ・ 代替機器及び交換機器の手配 ・ 情報収集と提供 ・ 在庫と発注管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正常業務への準備
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集 ・ 直営店との連携 ・ 直営店現場把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直営現場フォロー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造設備の管理 ・ 商品被害の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部分的生産可能体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集 ・ 出勤可能人員の把握 ・ テナント設備の把握 ・ 店舗設備の把握 ・ 本社連携 ・ 顧客説明体制構築 ・ 通信インフラの管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 影響後の測定 ・ 被害額の推定 ・ 賠償事案の推定 ・ 顧客対応要員増員 ・ 代替機器及び交換機器の手配 ・ 情報収集と提供 ・ 在庫と発注管理 ・ 本社連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集 ・ 顧客説明体制構築 ・ 顧客被害状況の確認 ・ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同左 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同上

(事例 8)

同業者・地域の経済団体・住民と一緒に取り組む BCP

【企業概要】

企業名	三宅製粉株式会社 (URL http://www.miyakeseifun.co.jp/)
従業員数	40 人 (平成 21 年 12 月現在)
事業内容	小麦粉、そば粉、ミックス粉などの製粉
沿革	明治 40 年 創業 昭和 24 年 設立 平成 11 年 ISO9001 を小麦粉・そば粉・ミックス粉・ふすま全商品で取得 平成 13 年 新 JAS 法に基づく有機農産物加工食品 (そば粉) の認定を受ける

【BCP 策定の動機と目的】

同社が BCP を知ったのは 3 年前、全国の同業者 6 社が集まって毎月開催している、製粉技術の意見交換の場においてである。社長は、BCP の意義と必要性を直ぐに理解したが、その背景には、①過去に床下浸水の被害に遭ったことがある、②本社が上町断層上にあり地震による液状化の危険性がある、③阪神・淡路大震災発生時に 3 日間事業がストップしたほか、被災した神戸の製粉会社を支援した、という経緯がある。社長が最初に取り組んだのは、災害等で被災した場合に 6 社が相互に支援し合う協定を結ぶことで、約 1 年かけて協定書を作成し、2008 年初めに締結した。社長が考える BCP の目的は、取引先に対する供給責任を果たすことだけでなく、人々の胃袋を満たす食材メーカーとして、平常時の防災や災害発生時において、地域や社会にも貢献することである。同社は既に、新型インフルエンザの BCP を策定し、製粉協会 (大中型製粉業者によって構成される任意団体) を通じて農林水産省に対して進捗状況を報告している。現在は、社長が会長を務める社団法人生野産業会 (社団法人大阪市工業連合会傘下の市内に 26 ある工業会や産業会の一つ・会員数 563 社) を通じて、地域防災の動きと連動した、災害全般を想定した BCP の策定に取り組んでいるところである。

【BCP 策定までの道程と内容】

新型インフルエンザの BCP は、速やかに策定する必要があったため、関連するセミナーで提供された雛型を活用し、毎月の経営会議において社長のトップダウン方式で策定した。1 人当たり 2 ヶ月分のマスクの備蓄や、非接触型の体温計の導入など、具体的な取組についても経営者層で検討し決定した。策定を通じ、指揮命令系統や従業員の役割分担を決めることが重要であることや、まったくの白紙から策定するのは難しく、雛型、策定内容の基準、

策定事例が必要であることを感じた。

この経験により、BCP の意義を広めたいと考える一方で 1 社単独で策定することが難しいと感じた社長は、社団法人生野産業会の会員企業とともに BCP の普及と策定に取り組んでいる。この取組は、防災や災害時の事業継続は、地域の企業や住民と一体で取り組まなければ実現できないという考えに基づき、地域の夜間防災訓練に会員企業や同社の従業員も参加し、地域防災や BCP に対する啓発を図っている。このほか、大阪市の防災アドバイザーの助言を聞き、大阪市や生野区と共同で BCP に関するセミナーを定期的を開催している。こうした動きと合わせて、社内では、BCP の策定に向けて災害想定 of シミュレーションを行い、毎月の経営会議で検討を重ねている。

【BCP の定着に向けた取組】

現在は、関連会社の仮眠室を災害時に提供できるよう整備したほか、防火用の貯水槽の水 3～4 t を定期的に入れ替えて循環させ、災害時に飲料水として活用することも検討している。BCP の運用にはハードの整備など経費がかかると考えがちだが、むしろ、既存の経営資源を災害時に活用できないか日頃から検討し整備しておくことが大切だと考えている。

また、従業員に対する教育を重視しており、連合町会単位の防災マップの作成やそれに基づく防災訓練に積極的に参画させ、災害時に自分は何をすべきか、地域住民と企業が災害時にどのように連携できるのか、日頃から考える機会を持てるようにしている。

【BCP の効果】

同業者 6 社の協定により、災害時の供給責任が果たせるようになったほか、連合町会単位の防災マップ上に、災害発生時に提供できる各社の救助資器材等の所在を記載することにより、従業員や地域に対して貢献し得る、自社の潜在能力を確認できつつある。

【事例からの示唆】

阪神・淡路大震災の経験をベースに、同業他社からの問題提起を受けて、全国 6 社で災害時の協定を結ぶなど、先進的な取組を行っている。また、大阪市危機管理室の防災アドバイザーなどの助言を受けながら、連合町会や地域企業、市役所、区役所、社団法人生野産業会が連携して、防災活動を地域レベルに拡大している。特に、BCP の策定といった文書化に終わることなく、社員や地域住民が一体となった行動訓練の開催を目指しており、リスクマネジメントとして高く評価できる事例である。このため、BCP の策定には様々な調整が必要になり、それなりに時間も要するが、災害に強いまちをつくる上で、地元企業の持つ潜在力は大きい。地域と企業のつながりが豊かになれば、防災という目的にとどまらず、

中長期的には事業に及ぼす効果も少なからずあると考えられないだろうか。

【BCP の例】

同社の新型インフルエンザの BCP「新型インフルエンザ対策マニュアル」は、既存の資料などを参考にして、生野産業会とともに作成されたものである。BCP は、全体で 12 頁の構成で、適切な情報収集が行えるよう、情報収集先が明記されるとともに、患者滞在所に対する環境整備や消毒の具体的な方法が記載されている点が特徴である。

新型インフルエンザ対策マニュアルの目次

平成 21 年 11 月 19 日制定

0. 序章（制定・改訂に際する参考とする情報など） <ul style="list-style-type: none">・新型インフルエンザ対策行動計画（平成 21 年 2 月鳥インフルエンザ等に関する関係省庁対策会議）・事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン（平成 21 年 2 月）・個人及び一般家庭・コミュニティ・市町村における感染対策に関するガイドライン（平成 21 年 2 月）・大阪市新型インフルエンザ対策実施計画（平成 21 年 5 月大阪市）
1. 新型インフルエンザの基本知識 <ul style="list-style-type: none">(1) 新型インフルエンザとは(2) 国・地方自治体の対策
2. 新型インフルエンザ発生前の準備 <ul style="list-style-type: none">(1) 危機管理体制(2) 情報収集及び周知方法(3) 新型インフルエンザ流行時の業務運営体制(4) 従業員等への感染の予防のための事前の措置(5) 感染予防・感染拡大防止のための物品の備蓄（パートや下請を含む全従業員分の 1 か月分の必要数量を備蓄。内容は、事務所・工場内で着用するサージカルマスク 1 人 1 日 2 枚、通勤時に着用する N95000 マスク 1 人 1 日 2 枚、事務所内の空間殺菌用の菌剤（クレベリンゲル）、ドア・壁・床等の消毒用の殺菌剤（クレベリンスプレー）(6) 社会機能維持に関わる事業における業務継続について（以下の事柄について、日常から検討・確認及び実施する）<ul style="list-style-type: none">・危機管理体制の確認、・業務の継続に必要な機能、業務、設備及びその他リソースの確保（業務の継続のために必要な処置とその責任者、業務の継続のために必要な業務、要員の確保等、事業の継続のために必要な機能における代替意思決定システム）・マスク等必要な物資の備蓄・職場内での感染拡大防止策・感染の疑い例が確認された際の対応
3. 国内外で新型インフルエンザが発生した直後からの対応（フェーズ 4～5） <ul style="list-style-type: none">(1) 情報収集及び周知(2) 職場内での感染拡大予防のための措置(3) 海外出張する従業員等への感染の予防のための措置(4) 従業員等への予防的措置のための知識の啓発
4. 国内で新型インフルエンザの感染がさらに拡大したときの対応（フェーズ 6） <ul style="list-style-type: none">(1) 情報収集及び周知(2) 業務運営体制の検討(3) 事業所内での感染拡大予防のための措置(4) 従業員等への予防的措置のための知識の啓発の強化(5) 社会機能維持に関わる事業における業務継続のための体制<ul style="list-style-type: none">・適切な情報収集と危機管理体制の発動
参考資料 <ul style="list-style-type: none">1. 患者滞在所に対する環境整備・消毒について：(1) 環境整備、(2) 消毒について、(3) 環境整備の際に着用すべきもの、(4) 手指衛生について

(事例9)

経営理念を大切にする企業文化と災害発生時の対応

【企業概要】

企業名	日本スピンドル製造株式会社 (URL http://www.spindle.co.jp/)		
従業員数	320人 (平成21年12月現在)		
事業内容	集じん設備、工場環境・空調、産業機械などの関連製品、建材などの製造販売		
沿革	大正7年	創業	
	昭和24年	設立	
	平成11年	ISO9001 認証取得 (本社工場、東京支社、大阪支社 (現 関西支社)、名古屋営業所 (現 中部支店))	
	平成17年	JR福知山線脱線事故の際に、全事業を停止して従業員が救助活動に従事。この活動に対し、紅綬褒賞、菊池寛賞の各賞を受賞	
	平成18年	ISO14001 認証取得	

【BCP策定の動機と目的】

同社は、平成17年に「危機管理規程」を策定し、平成21年11月に「事業継続計画 (BCP) 規程 (案)」をまとめた。前者は、阪神・淡路大震災後に、主に製品や工場のようなインフラに関する緊急時の対応として蓄積してきたものを規程としてまとめたものである。後者は、強毒性インフルエンザ等が発生した場合を想定して、主に人的資源に関する対応がまとめられたものである。前者を策定した動機は、阪神・淡路大震災の教訓に基づく同社の危機意識であったが、後者を策定した動機は、危機意識に加えて平成21年5月に全国初の新型インフルエンザ発症が関西で確認されたことである。

現在、取引先から、災害発生時の事業継続に関する照会はあるものの、BCPの策定までは要請されていない。しかし、同社は今後、「危機管理規程」を発展させた上で、既存の「事業継続計画 (BCP) 規程 (案)」を関連するネットワーク規程として包含し、災害全般に対応するBCPの体系化に取り組む予定である。

【BCP策定までの道程と内容】

「危機管理規程」は、平成17年に当時の役員によって策定された。(1) 一般原則、(2) 行動基準、(3) 緊急対策本部、(4) 緊急対策、(5) 救急・初期復旧資材整備、(6) 緊急連絡体制整備の全6章全19条で構成され、緊急事態に対する手順や緊急連絡体制などのポイントが明示されている。全体は9頁程度に簡潔にまとめられ、分かりやすく、実践性が重視されていると考えられる。

また、「事業継続計画（BCP）規程（案）」は、業務室長、工場長、総務課長、安全衛生担当者、休養室の看護師の 5 人で構成される「インフルエンザ BCP 対策委員会」のプロジェクトメンバーが、平成 21 年 7 月頃から策定に着手した。策定時の課題は、新型インフルエンザの毒性が定かでなかったため、感染者や休業者の数など、具体的な被害を想定しにくかったことである。このため、具体的な内容については、保健所や労働基準監督署などの関係機関の指導や情報提供に基づき、災害発生の都度協議することにしたほか、他社の工場管理や安全品質に関する規定といった外部のノウハウを参考にして、実践的な BCP を策定するよう留意した。文書化に要した期間は 2 ヶ月程度で、内閣府や中小企業庁のガイドラインや指針も参照した。「事業継続計画（BCP）規程（案）」は、今後さらに重要業務や担当者が決められ、最終的な内容に対する社長の了解が得られれば、平成 22 年 4 月 1 日から実施される予定である。

【BCP の定着に向けた取組】

「危機管理規程」は、基本的には、各事業部長以下組織を通じて周知を図っているが、イントラネットを通じて、事故の報告や法改正などの資料とともに全従業員が閲覧できるようになっている。現在、消火訓練や避難訓練を年 2 回実施しているが、BCP の啓発を目的とする訓練や講習会は実施していない。今後の課題は、危機管理や事業継続の実践に対する意識を高めていくことである。そうした中で、ISO9001 及び ISO14001 の PDCA サイクルの手法を BCP の運用に取り入れ、BCP の定着を図っていきたいと考えている。

【BCP の効果、事例からの示唆】

同社は、2005 年 4 月に発生した JR 福知山線脱線事故の際に、全事業を停止して救助に当たったことで知られ、同社の迅速な判断と行動を模範とする企業や経済団体も少なくない。事故発生時は、脱線による異常音発生直後、緊急連絡体制に基づいて、速やかに事故の発生と現状が社長に伝えられ、社長自ら現場の惨状を確認した結果、全社員による救助活動が必要と判断し、全事業を停止して救援活動に当たるよう指示を出したとのことである。指示を受けた社員は、救出、救護、搬送の 3 班に分けられた後、救援に役立つ物資や二次災害防止用に消火器等を現場近くに集め、救出と救護に当たると同時に多数の負傷者を指定された病院等に搬送したのである。同社にとって、大規模災害を目の当たりにする経験はそれまでになく、救援活動も事前に訓練したわけではなかったが、この一連の迅速な判断と適確な行動の背景として、①各事業における指示系統がしっかりしていたこと、②社会的責任を重視する経営理念を掲げていたこと、③社内によく言われる「外に目を向け、

先を見る」という考え方が社内に浸透していたことなどが影響しているものと考えられる。

【BCP の例】

危機管理規程、事業継続計画（BCP）規程（案）のいずれも、簡潔ながら、実際に発動する際の行動パターンに沿った章立てになっているため、運用しやすいと考えられる。また、JR 福知山線脱線事故の際の迅速で適確な企業行動の背景となった、社会的責任や取引先の満足を重視する経営理念が背景にあり、BCP の内容にも反映されていると考えられる。

経営理念

1. 公正・誠実な企業活動をとおり、永続的に成長発展することにより、社会的責任を果たします。
2. たゆまぬ技術革新と最高のサービスにより、お客様から「ずっと付き合いたい」と思われる企業を目指します。
3. 人を育て、人を活かし、やりがいと豊かさを実感できる企業文化を醸成します。

危機管理規程の目次

実施日 2005年10月1日

第1章	一般原則	第1条	(目的) 想定する災害と規程の目的を明示
第2章	行動基準	第2条 第3条 第4条	(行動基準) 社員の安全確保と事業活動の早期再開の努力 (緊急報告) 速やかな報告の必要性和報告先を明示(別表1) (出社) 出社に関する指示系統や出社場所を規定
第3章	緊急対策本部	第5条 第6条 第7条 第8条	(緊急対策本部) 本社及び別表2に規定する順序で設置 (緊急対策本部長) 本部長は社長、副本部長は社長代行者 (全社組織) 本部長-副本部長-各班長・要員で構成(別表2) (権限委譲) 初期対応は各事業所長に全権を委譲
第4章	緊急対策	第9条 第10条 第11条 第12条 第13条 第14条 第15条 第16条	(外部との対応) 顧客、仕入れ先、行政機関等への連絡 (安否確認) 連絡網で確認し、必要に応じ応急措置 (被害状況の把握) 各部門長による被害状況の調査・把握 (被災者支援) 物資、住居、資金の支援計画の立案と実施 (顧客対策) 代替部品や機械等の調達、同業者間の支援等 (仕入れ先対策) 仕入れ先の支援、代替仕入れ先の選定等 (復旧計画) 24, 48, 72時間単位での対応・復旧計画の立案 (調達) 緊急必要資材を別表3に記入し物資施設班に報告
第5章	救急・初期復旧 資材整備	第17条	(資材整備) 緊急時に備え、別表4に挙げる資材(ヘルメット、懐中電灯など主に防災用具)を事業所毎に整備
第6章	緊急連絡体制整備	第18条 第19条	(社内緊急連絡網) 総務と各部門長が連絡網を維持・管理 (社外緊急連絡先) 各部門長が作成
	付則	1 2 3	災害等の被害の最小限化のため、各事業所は、安全衛生管理規定、防火管理規程(防火管理マニュアル)の規定に基づく維持管理に努める 災害(天災・火災・爆発事故・交通事故等)にとどまらず、公害に関する事故・商品の欠陥・事件・犯罪・訴訟・経営上の問題等あらゆる異常事態についても準用する 実施日
	付属資料	別表1 別表2 別表3 別表4	緊急事態対応の手順 緊急対策本部組織図 緊急資材調達依頼書 救急・初期復旧資材一覧表

事業継続計画（BCP）規程（案）の目次

作成 2009年11月26日

第1章	一般原則	第1条	(目的) 事業継続のための事前準備と実施計画の規定
第2章	行動基準	第2条 第3条	(行動基準) 社員とその家族の感染防止と事業継続に努力 (感染の報告義務) 速やかな報告の必要性和報告先を明記
第3章	BCP 対策委員会	第4条 第5条 第6条	(BCP 対策委員会の召集) (BCP 対策委員会の役割) (BCP 対策委員会の組織構成)
第4章	事前準備	第7条 第8章 第9章 第10条 第11条 第12条	(継続必須業務) 各部門長が提出、毎年4月更新(別表3,4) (教育、養成) 継続必須業務への従事を教育、養成 (IT管理) BCP発動時のネットワークの運用、サーバアクセスの許可等 (社内緊急連絡網) 総務と各部門長が連絡網を維持・管理 (社外連絡先) 各部門長が作成、毎年4月更新(別表5) (インフルエンザ感染防止対策備品) 随時見直し(別表6)
第5章	BCP の実施	第13条 第14条 第15条 第16条 第17条 第18条 第19条 第20条 第21条 第22条	(BCP発動及び解除の決定) 委員長の上申により社長が決定 (BCP発動の条件) 諸条件の規定、明記 (BCP解除の条件) 諸条件の規定、明記 (発動の範囲) 特定の部門又は職場、又は事業所全体 (BCP発動時の勤務体制) 別表1,4に従って勤務 (通勤手段の制限) 基本的に公共交通機関を利用しない (BCP発動に伴う出社停止) 出社停止に伴う行動と給与規程 (社外連絡) 別表5に基づき各部門長が連絡 (警備体制) 保安業者に要請し通常体制を維持 (主管部門) 業務室が規程を主管
付則		第1条 第2条	(規程の改廃) (実施期日) 平成22年4月1日より実施
関連社内規程		危機管理規程 緊急事態における情報連絡規程 NS情報セキュリティ規程 就業規則	
付属資料		別表1 別表2 別表3 別表4 別表5 別表6	BCP発動時の対応フロー BCP対策委員会組織図(第6条) 必須業務一覧(第7条) 必須業務従事者リスト(第7条) 社外連絡先リスト(第11条) インフルエンザ対策備蓄品の用途と備蓄数(第12条)

第5章 調査結果に基づく考察と今後の施策推進のポイント

最後に、第2章から第4章までの調査結果を踏まえた考察を行った後、今後の施策推進において重要と思われるポイントを提示する。まず、第1章で示した調査の枠組みに沿って、BCPの策定と運用について、企業の自助努力と官民協働の2つの視点から考察を行う。

1 調査結果に基づく考察

(1) 企業の自助努力の視点からの考察

第1、2章において、企業防災やBCPの策定が求められる背景には、自然環境、事業環境、社会環境、国際環境があることを示した。しかし、一般的に、企業は経営にプラスの効果をもたらす経営戦略に対する関心が高い一方で、経営にマイナスの影響をもたらす災害などの不測の事態への対応策に対する関心は低いと考えられる。現状の不況期において、予測しにくい事態に対し、時間をかけて具体的な対応策を検討し、コストを負担することに対する抵抗感があるのも無理からぬことである。実際、今回のアンケート調査結果でも、6割の企業が事業の継続を妨げるような災害が発生すると考え、9割以上の企業が、防災に取り組むことが企業の責務だと考える一方、災害対策費用の支出に対しては負担感を感じていることが明らかになった。

しかし、『平成21年版 防災白書』によると、世界全体に占める日本の災害発生割合は、マグニチュード6以上の地震回数が20.8%（1999年から2008年の合計）、活火山数が7.0%（過去およそ一万年以内に噴火した火山等）、災害死者数が0.4%（1978年から2007年の合計）、災害被害額が13.4%（1978年から2007年の合計）というように、世界の0.25%の国土面積に比して、非常に高いことが指摘されている。この現状を踏まえると、日本は、災害に対する対応策の検討や実践において、他国よりも先進的に取り組む必要があると考えられる。企業においても、近年の地震や新型インフルエンザなどの大規模な災害の発生に対し、危機は去ったという場当たり的あるいは事後対応的な考え方に終始するのではなく、今後の災害の発生の可能性や危険性などに関する情報をきちんと収集し、災害の発生に対する危機意識を持ち続け、適確に対応できるように体制を整備することが重要である。

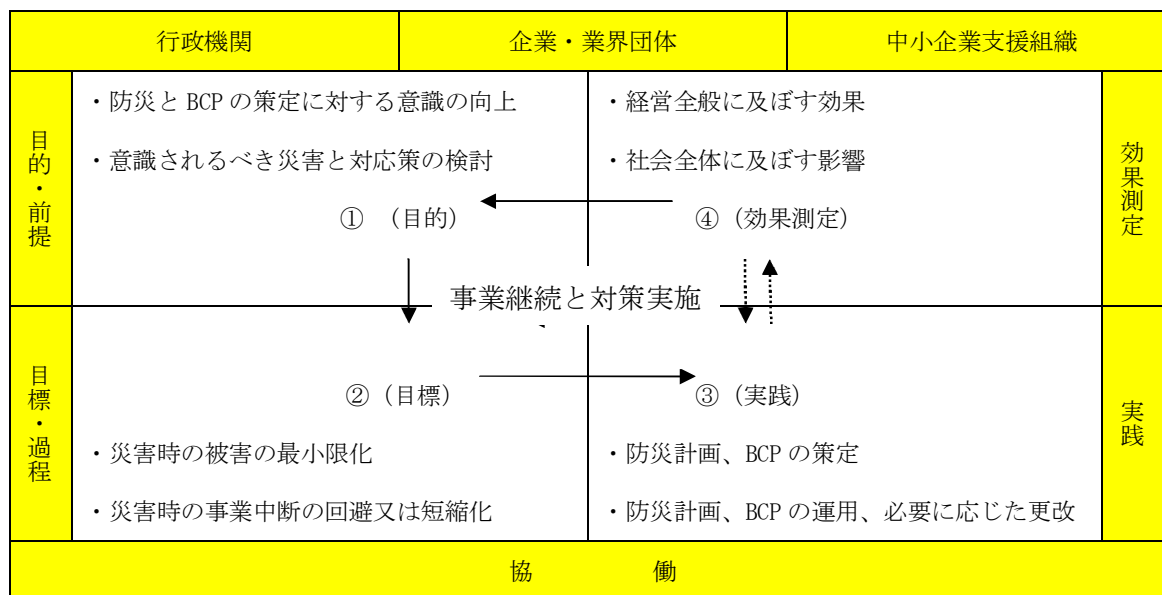
実際に大規模災害が発生すると、企業に与える影響は大きい。例えば、1995年に発生した阪神・淡路大震災では、商工業分野における直接被害が6,300億円（県推計）あり、製品出荷額が2003年を底に回復するまで、1993年を下回る水準で推移した。しかし、従業員4人以上29人以下の事業所の製品出荷額は、依然として1993年を下回る水準にとどまる。

また、兵庫県内の事業所も、1993年比で2007年には42.3%減少しており、震災からの産業復興が困難であることがわかる（日本経済新聞2009年1月16日）。一方、最近の例では、2009年8月11日に発生した静岡県沖の地震において、大きな揺れの割には、負傷者が少なく、避難でも大きな混乱が見られなかった。この背景には、県内の各市町の住民や企業が、自主防災組織や地域単位の防災計画を策定し、防災訓練を定期的実施していたほか、耐震補強工事、家具等の転倒防止、耐震シェルターの設置などにも取り組んでいたことがある。

この例が示唆するのは、企業防災、BCPの策定と運用において、日頃の問題意識と自助努力が大切であるということである。

次に、このような背景を踏まえて、第1章に示した調査の枠組みの中段部分(図表5-1-1-1)に沿って、事業継続と対策実施の目的→目標→実践→効果測定の各過程における、企業の自助努力のあり方について、行政機関や中小企業支援組織との関わりを考察する。

図表 5-1-1-1 調査の枠組み (1)



企業防災力・災害時の事業継続力の向上

↓ ↑

地域防災とBCPの連携

災害に強い産業都市

①目的

アンケート調査結果では、BCPの策定に前向きな企業が21.7%（策定済み5.5%、策定中5.0%、策定予定11.2%）であるのに対し、策定する予定のない企業は41.7%であった、BCPの策定に対する意識の向上という点について、まだ十分とはいえず、企業間で二極化がみられる。BCPを策定する目的としては、従業員の生命を守る、取引先に対する供給責任を果たす、予測される地震などの災害の発生に備えるといった内容が中心ではあるが、BCPの策定に取り組む企業の意識は、第2章で紹介した先行調査にみられる受動的な取組から、能動的な取組へと前進しているといえるのではないだろうか。

BCPを策定しようとする企業は多くはないが、策定に前向きな企業は、阪神・淡路大震災の経験を教訓とし、単に雛型に沿って形式的に策定するのではなく、意識されるべき災害と対応策を独自の判断に基づいて検討している。インタビューした企業の中には、BCPという名称にとらわれず、防災計画の延長線上で、地道に内容を充実させているところもある。さらに、経費をかけずに策定できる部分から着手する企業も少なくない。

その一方で、BCPの必要性を意識していない企業に対して、どのように防災やBCPに対する意識を持ってもらうかが課題である。しかし、BCPや関連施策の周知という点では、そもそもBCPという言葉を知らない企業が41%あることや、施策全般の認知度が低いことから、BCPの必要性について考える機会になるような、災害予測などの情報を含め、周知内容と効果的な周知策を検討することが望まれる。

②目標

BCPの目標は、災害時の被害の最小限化と事業中断の回避又は短縮化である。アンケート調査における平常時の防災と災害時の事業継続の取組状況をみると、重要業務を復旧する目標時間の想定、重要業務の継続や復旧に必要となる経営資源の把握、災害に備えての1ヶ月分程度の資金準備、防災に向けた行政や地域住民との連携、施設などの耐震補強といった取組は、BCPを策定済みの企業にとっても容易ではないといえる。

BCPを策定しようとする企業、今のところ策定する予定のない企業のいずれにとっても、BCPで策定すべき項目のそれぞれに関する、策定の助けとなるようなきめの細かい情報が提供される必要があり、策定に伴ってコストを必要とする項目については、コスト軽減のた

めの支援策も検討される必要があるだろう³¹。

③実践

今回のインタビュー調査では、BCPの実践において各社が創意工夫していることが明らかになった。例えば、策定されたBCPを従業員に配布するだけでなく、実地訓練を重ねてBCPの啓発や目標の達成を図る取組、定期的にBCPの内容を、実効性を検証しながら見直して高めていく取組、BCPに関連付けて業務の現状や問題点などを従業員間で意見交換する取組、ISOのPDCAサイクルの考え方にに基づき社員の主体性と社内組織を強化する取組、被災時の相互支援に関する同業者と協定を結ぶ取組、地域の経済団体を通じて地域の企業と一緒に進めるBCP策定の取組、地域住民とともに地域防災と企業防災の相乗効果の創出を目指す取組など、BCPの目標は共通するとしても、実践の方法は様々である。

こうした状況から、BCPの具体的な取組について、企業同士が情報交換するほか、先行事例を幅広く紹介することによって、BCPを策定しようとする企業が、参考にできるようなアイデア等を得られるような環境を整備することが求められる。

④効果測定

BCPの効果を測定するという点では、策定後間もない企業が多いため、現状と課題を明らかにできる段階には至っていないといえる。また、BCPが有効かどうか判断できるのは、極端に言えば、実際に災害が発生した場合である。しかし、アンケート調査やインタビュー調査で明らかになったのは、災害発生時に何をすればよいのかといった従業員の意識が向上したこと、災害を想定した際のイメージが具体的にできるようになってきたこと、副次的な効果であるが、BCPに関する議論を通じて従業員間のコミュニケーションが良くなることである。従業員の意識が向上し、災害の発生を具体的にイメージできるようになれば、BCPの見直しにつながり、その実効性も高まることが期待される。また、社内のコミュニケーションが良くなれば、BCPだけでなく経営全般にプラスの効果をもたらすことが期待でき、企業活力の向上、さらには業績の向上も見込めるかもしれない。

BCPの効果測定は、BCPの主たる効果と副次的な効果を区別した上で、両面からみていく必要があるが、策定事例の具体的な効果を検証しながら積み上げていくことが望ましいと

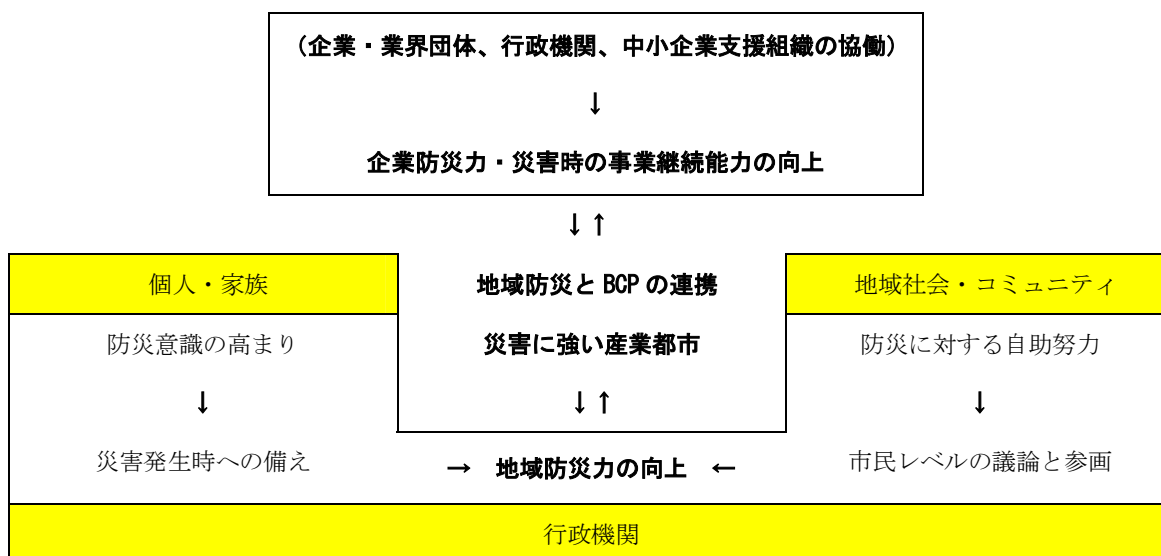
³¹ たとえば、神戸都市問題研究所の新野幸次郎理事長は、中小企業による、工場や機械設備の耐震化や地震保険への加入などに対し、国や地方の支援が必要だと指摘している（日本経済新聞2009年1月15日）。

考えられる。

(2) 官民協働の視点からの考察

(1) では、防災や災害発生時の事業継続において、企業の自助努力が求められることを踏まえ、事業継続と対策実施における【目的→目標→実践→効果測定】のサイクルにおいて、取り組まれるべき課題を明らかにした。そして、企業の自助努力に対する行政機関や中小企業支援組織による一定の支援が必要であることをみてきた。次に、第1章に示した調査の枠組みの下段部分(図表5-1-2-1)に沿って、個人・家族及び地域社会・コミュニティにおける地域防災力の向上に向けた取組を考慮しながら、BCPの効果を高める可能性と、災害に強い産業都市を実現するBCPのあり方について、官民協働の視点から考察する。

図表 5-1-2-1 調査の枠組み (2)



日本経済新聞社と人と防災未来センターの共同アンケート調査³²によると、防災分野での地域との協力や連携に関する協定を結んでいる企業は37.7%である。協定の内容としては、「(食料や水など)物資の提供」(55.7%)、「会社の施設を避難所として提供」(47.1%)、「被災者の救命救助」(37.1%)、「社員がボランティア活動をする」(21.4%)が上位にあがっ

³² 調査は、2009年11～12月にかけて、東証1部上場の大企業400社、震災被災地の神戸を中心とする、近畿圏に本社機能を持つ中小企業200社の合計600社を対象に行われた。回収率は36.3%。同調査では、BCPの策定状況も調査しており、大企業の策定率は46.3%、中小企業の策定率は4.7%、全体では38.1%であった(日本経済新聞2010年1月15日)。

ている。このような、企業、行政、住民が連携し、地域全体の早期復旧や復興に取り組んでいく方策は、「地域継続計画（DCP=District Continuity Plan）」として注目されつつあるようである（日本経済新聞 2010 年 1 月 15 日）。

しかし、大阪府内の中小企業を対象とする本調査では、「防災に向け、日頃から行政や地域住民と連携している」の項目は、平常時の防災や災害時の事業継続の取組の全 19 項目の中でも、取組が進んでいないものの一つであった。

その一方で、第 2 章でみた大阪市の西淀川区や生野区にみられるような、DIG による災害や被害を想定して具体的な対策・対応を検討する取組、防災マップの作成とそれに基づく防災訓練を行う取組のほか、インタビュー調査でみた三宅産業㈱と（社）生野産業会の一体となった取組は、企業が行政や地域住民と連携する好例で、着実に実績を重ねている。企業防災や BCP の策定・運用の前提が企業の自助努力であるにしても、大規模災害発生時は、企業だけでも地域住民だけでも難局を乗り切ることにはできず、社会全体で乗り切らなければならない。このため、企業には、地域防災力の向上を視野に入れて BCP の策定・運用に取り組み、官民協働によって防災や BCP に取り組むことが求められる。

近年は、大学などの教育機関で防災に関する学部の創設や講義の開講が相次いでいる。たとえば、2010 年に関西大学に新設される社会安全学部では、社会全般における防災や危機管理に精通した専門人材を育成するほか、関西の各大学でも、防災に関する講義が開講されている。この動きは、【行政＋企業＋支援組織＋地域】という官民協働から、【行政＋企業＋支援組織＋大学等の教育機関＋地域】という新たな官民協働の可能性を秘めている。大学などの教育機関が、地域防災と BCP を結ぶ媒介役として機能し、防災に関する知識を持った企業人材や住民を輩出する一翼を担うことが期待される。

アンケート調査では、BCP の策定において「災害時に従業員を会社に留め置く（宿泊させる）こと」、「災害時の従業員に対する家族等の安否確認の指導」、「重要業務を復旧する目標時間の設定」、「重要業務の継続や復旧に必要な経営資源の把握」などの取組が困難であることが明らかになった。こうした取組を検討し前進させる上で、企業の自助努力がすべてと考えるのではなく、既に一定の実績がみられる官民協働を推進し、地域防災力の向上と、BCP による企業防災力と災害時の事業継続力の向上を連携させることによって、地域の相互協力体制を構築し、災害に強い産業都市を目指すことが望まれる。

図表 5-1-2-2 大学が取り組む防災教育の例

関西大学	社会安全学部（2010年度）
静岡大学	防災総合センター（2008年度）
関西学院大学	講義「災害復興学」（2007年度）
神戸大学	講義「阪神・淡路大震災」（2006年度）
神戸学院大学	講義群「防災・社会貢献ユニット」（2006年度）
兵庫県立大学	講義「兵庫の防災」（2006年度）
熊本大学	講義「災害～君ならどう対応する」（2006年度）
千葉商科大学	危機管理学部（2004年度）
富士常葉大学	環境防災学部（2000年度）

（出所）朝日新聞 2010年1月14日。

（3）考察内容の小括（企業への示唆）

以上の考察内容を小括し、企業への示唆をまとめると、下記のとおりである。

- ・ 災害発生の可能性と社会的な影響、他社や業界等における災害発生時の事業継続の取組、BCPのガイドラインや指針など、適確な情報を入手した上で、BCPの必要性や有効性について検討することが望まれる。
- ・ 日頃から社内で、防災や災害発生時の事業継続に関する意見交換や訓練などを定期的に行い、過度にならない程度に危機に対する意識をもち続けることが望まれる。
- ・ BCPを策定する際、目的→目標→実践→効果測定のそれぞれの視点から、自社の現状の経営資源で取り組める範囲を設定することが望まれる。
- ・ BCPを策定する際、策定しやすい項目、最低限必要と考えられる項目、経費のかからない項目などに絞り、取り組みやすい項目から策定することが望まれる。
- ・ BCPの効果について、主たる効果と副次的な効果を区別し、それぞれについて中長期的な視点からみていくことが望まれる。また、BCPの副次的な効果に着目し、平常時の業務に取り入れる試みが望まれる。
- ・ 地域防災に対して関心を持ち、自社の防災やBCPとの関わりについて考慮することが望まれる。さらに、地域防災活動に参画し、災害発生時の地域と自社の相互協力関係について意見交換することが望まれる。
- ・ BCPの策定と運用に取り組む際に、【行政＋企業＋支援組織＋大学等の教育機関＋地域】の官民協働の視点を持ち、地域防災力とBCPの実効性の向上に努めることが望まれる。

2 今後の施策推進のポイント

最後に前述の考察から明らかになった課題に基づいて、今後の施策推進において重要と思われるポイントを提示する（実施可能性に関する検討は別途必要である）。

（1）BCP と地域防災の連携に向けた、行政の部局間連携の推進

BCP の策定は、企業の事業全般と各事業のリスクを洗い出す過程が欠かせないため、企業内の各組織が連携することが求められる。さらに、大阪市の西淀川区や生野区の例をみると、企業防災やBCPの実効性は、地域の防災力が向上するほど高まると考えられる。

このため、行政機関はBCPと地域防災を架橋する役割を担うことが求められる。企業防災とBCPの視点に基づいて各部局が連携し、BCPの策定・運用にとって有益となる情報や、企業のニーズに適した施策を一元的に提供できる体制を整備することが求められる。

（2）業界団体などを通じたBCPの策定・運用の促進

中小企業によるBCPの策定は進みにくく、単独企業で策定することが難しい上、策定したとしても、その内容が客観的にみて有効かどうか自社で判断することが難しいと考えられる。また、災害発生時には、同業者間の相互支援が必要になるケースも想定される。これらは、情報や経営資源の不足が主な要因である。

インタビュー調査では、取引先とともに取引先の立場に立ってBCPを策定した事例、地域の経済団体を通じてBCPを普及する事例がみられた。こうした点を踏まえると、客観的で実効性の高いBCPを策定・運用するためには、単独企業で策定するよりも、取引先と確認し合って策定する方法や、業界団体などを通じてBCPを普及させ、策定する方法を推奨することが望ましいと考えられる。

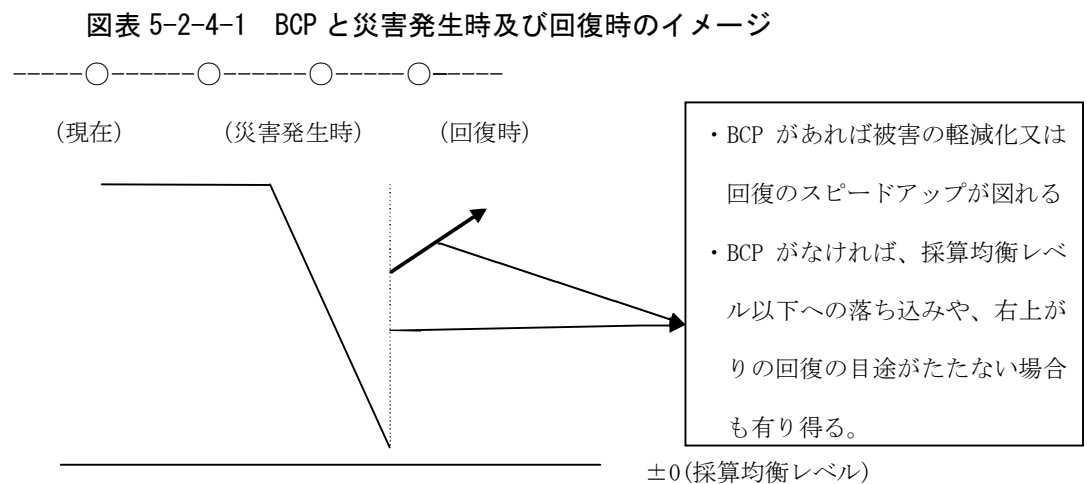
（3）経営戦略としての防災やBCPの認識と、経営支援施策への組み込み

防災やBCPをコスト要因にとらえるだけでなく、経営戦略の一環として収益要因に通じる取組にとらえることが可能である。図表 5-2-4-1 に示すとおり、災害発生時に事業を復旧する上で、BCPが有効であれば、自社、取引先、地域などに及ぼすマイナスの影響を最小限にとどめ、企業存続の点でも致命的な状況を回避し、業績の回復を速める可能性が高まると考えられる。

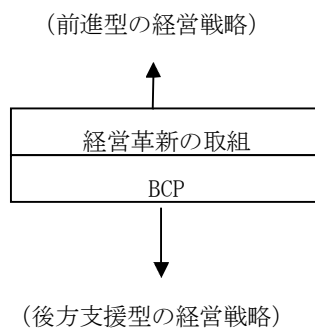
また、インタビュー調査では、BCPを策定することは、企業間の信頼関係を構築する上で

効果的だとの話が聞かれたほか、BCPに関する様々な議論を通じて、社内のコミュニケーションが良くなるなどの副次的な効果もみられた。こうした事例から、BCPを策定して運用する過程を日常の事業活動に組み込むことが、事業の活性化に寄与する可能性もあると考えられる。

こうした点から、図表 5-2-4-2 に示すとおり、経営戦略を前進型と後方支援型の 2 つの側面から理解することが求められる。経営革新の取組が収益に直接的につながる戦略だとすれば、BCP の取組は収益に間接的につながる戦略だといえる。経営支援施策を検討する上で、経営戦略と BCP を一体に考えることが求められる。



図表 5-2-4-2 経営戦略の二元化



(出所) 上記の図表は、(独) 中小企業基盤整備機構近畿支部におけるインタビュー調査 (2009 年 9 月 7 日) における、上山修一氏 (地域拠点コーディネーター) の指摘をもとに作成。

(4) BCP 策定の官公需発注における要件化

シンガポールの例では、BCP の国家規格の取得が政府調達要件である。この要件は、単なる BCP の策定推進策であるだけでなく、災害に強い産業都市をアピールすることによる企業誘致推進策もあり、災害発生時に、政府による災害復旧に対して企業が貢献する意思を示すものである。わが国においても、BCP の普及を通じた国や地方の防災力を向上する発想が求められる。BCP の策定・運用による効果を防災施策、企業誘致施策等の諸施策と関連付け、BCP の効果を最大限に発揮させる上でも、BCP 策定を、官公需発注において要件化することも考えられる。なお、一足飛びに要件化まではいかなくても、官公需発注における総合評価方式における加点や BCP 策定企業を紹介することも意義のある取組だと考えられる。

(5) BCP の策定・運用に取り組む企業の相談拠点の整備

BCP を策定しようとする中小企業の課題は、知識やノウハウの不足、情報の不足、経営資源の不足であった。また、策定済みの中小企業においては、社内への浸透、取引先との連携が課題であった。しかし、大阪府内には BCP の策定・運用に取り組む中小企業の相談拠点が十分整備されていない。今後、BCP の策定はもとより、策定後の運用に関する課題や相談が増えてくることが想定されるため、上記(3)で示した、経営戦略と BCP を一体に考える視点に基づいて、中小企業支援組織などの拠点を活用して整備していくことが求められる。同時に、相談に応じることのできる専門人材を育成することが望まれる。

(6) 防災と BCP の取組に対する官民協働の推進

アンケート調査結果では、防災と BCP に取り組む際に、災害予測やガイドラインなどの指針の提供を求める回答が多かった。また、災害発生時には迅速に正確な情報を効果的に発信し、企業がその情報をきちんと受け止め、対応できることが重要である。このため、防災と BCP の取組に対して、産学官のそれぞれが有する情報を一元的に発信できるよう、連携することが求められる。

また、地域防災と BCP の連携を図る上で、行政＋企業＋支援組織＋大学等の教育機関＋地域の官民協働を推進することが求められる。

(7) 防災やBCPの取組に対する経営資源の確保に向けた支援

調査結果では、防災やBCPの取組において、ハード面の整備、資金準備、人材の確保などが困難であることが明らかになった。このため、防災やBCPの取組に必要となる経営資源の確保を支援する施策を検討することが求められる。たとえば、既の実施されている施策であるが、融資制度、保険料の減免制度、BCP策定に要する経費の一部助成、BCPの策定・運用を支援するアドバイザーの派遣等の施策を、小企業でも利用しやすい制度として整備することが求められる。

資料編

情報	⑩府のおおさか防災ネット (http://www.osaka-bousai.net)	1	-	2
提供	⑪気象庁の緊急地震速報	1	-	2
⑫その他 ()				

(15) BCP策定の普及を図る上で、効果的だと思われる施策は何ですか（複数回答可）

- | | | |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| 1. 経営者向けセミナー | 2. ガイドライン等の勉強会 | 3. 大阪府版ガイドラインの整備 |
| 4. 災害予測などの情報提供 | 5. BCP策定企業の紹介 | 6. BCPの専門家の派遣・養成 |
| 7. 官公需発注時の評価 | 8. 行政機関等による表彰制度 | 9. 金融機関の金利優遇策 |
| 10. 損害保険料等の減免 | 11. 災害対策経費の融資枠の拡大 | 12. 被災時の資金調達の便宜供与 |
| 13. 取引先からの取引要件化 | 14. その他 () | 15. 特にない |

(16) 経営に必要となる情報の収集に際し、貴社が最も活用しているのは何ですか。当てはまる番号を1つ〇で囲んでください。

- | | | | |
|------------|-----------------------|-------------|--------|
| 1. 行政機関の窓口 | 2. 金融機関 | 3. 業界団体 | 4. 取引先 |
| 5. 外部の専門家 | 6. 経営支援機関（商工会議所、商工会等） | 7. ホームページ | |
| 8. メールマガジン | 9. 新聞・雑誌 | 10. その他 () | |

(17) 貴社が防災やBCP策定に取り組むうえで行政に望むことなどを、ご自由にお書きください。

()

V BCPについて（BCPを、策定済み、策定中、策定する予定の企業のみお答えください）

(18) BCPの策定を主に発案したのは誰ですか（複数回答可）。

- | | | | | |
|-----------|----------|---------|-----------|------------|
| 1. 社長・経営陣 | 2. 担当管理職 | 3. 担当社員 | 4. 外部の専門家 | 5. その他 () |
|-----------|----------|---------|-----------|------------|

(19) BCPを策定した（する）動機は何ですか（複数回答可）。

- | | | |
|-----------------|-------------------|----------------|
| 1. 新聞、雑誌、書籍等をみて | 2. 行政機関等の情報・講座 | 3. 企業イメージの向上 |
| 4. 同業他社や業界の動向 | 5. 官公需の入札要件を見越して | 6. 金利優遇等の支援措置 |
| 7. 災害や事故の経験 | 8. 東南海・南海地震の発生を危惧 | 9. 従業員の生命を守るため |
| 10. 取引先に対する供給責任 | 11. 国内取引先の要請 | 12. 海外取引先の要請 |
| 13. 親会社・系列企業の要請 | 14. 金融機関の要請 | 15. 保険会社の要請 |
| 16. 近隣地域からの要請 | 17. 行政機関の要請 | 18. その他 () |

(20) BCPの策定における課題は何だと思われますか（複数回答可）。

- | | | |
|----------------|-------------------|---------------|
| 1. 情報が少ない | 2. 知識やノウハウの習得が難しい | 3. 相談窓口が少ない |
| 4. 人材の確保が難しい | 5. 資金の確保が難しい | 6. 経営者の参画が難しい |
| 7. 取引先との連携が難しい | 8. 優遇策や支援策が少ない | 9. 社内への浸透が難しい |
| 10. その他 () | | |

回答をご記入いただきましたら、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

***** 長時間にわたるご協力ありがとうございました *****

(2) アンケート調査集計結果

株式を50%以上保有する親会社の有無 (N=553)

	度数	有効パーセント
無い	445	80.5
有る	108	19.5
合計	553	100.0

I 会社の概要について

(1) 主たる製品 (N=568)

	度数	有効パーセント
非鉄金属・金属製品	120	21.1
化学	96	16.9
一般機械器具	74	13.0
紙・印刷	55	9.7
食料品	52	9.2
繊維製品	45	7.9
その他	45	7.9
電気機械器具	38	6.7
鉄鋼	17	3.0
ゴム製品	15	2.6
輸送用機械器具	11	1.9
合計	568	100.0



(1) その他 (自由記述/34件、一部集約)

窯業・ガラス (板ガラス、ハードディスク用ガラス基板)
サービス (貨物運送、人材派遣)
バルブ製造
安全・保安用品
金型及び同部分品
工業写真・情報処理
工業用デザインモデル試作
砕石、土工品、土石製品
事務用品、室内造作、家具
食品包装資材
線香、仏壇・仏具
総合水廻りシステム
皮革製品
木材・木製品 (木製建具)

(2) 常用従業員数 (N=575)

	度数	有効パーセント
50～99人	276	48.0
100～149人	101	17.6
49人以下	82	14.3
150～199人	62	10.8
200～249人	22	3.8
250～299人	21	3.7
300人以上	11	1.9
合計	575	100.0

(3) 本社以外の事業拠点の所在地 (N=546) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
府内	309	36.9%	56.6%
関西地域外	303	36.2%	55.5%
大阪府外の関西地域	171	20.4%	31.3%
海外	54	6.5%	9.9%
合計	837	100.0%	153.3%

(4) 海外の企業との取引関係の有無 (N=566) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
アジアの企業	276	36.4%	48.8%
取引関係なし	266	35.0%	47.0%
米国の企業	99	13.0%	17.5%
欧州の企業	95	12.5%	16.8%
その他の地域の企業	23	3.0%	4.1%
合計	759	100.0%	134.2%



(4) その他の地域 (自由記述/17件、一部集約)

アフリカ 3 南アフリカ 2 オセアニア 5 南米・中南米 4 中東 3 タイ 1
--

(5) 災害による事業中断の経験の有無 (N=575)

	度数	有効パーセント
事業中断の経験がない	467	81.2%
事業中断の経験がある	108	18.8%
合計	575	100.0%



(5) 事業中断の要因となった災害 (N=108) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
地震	67	46.9%	62.0%
火災	29	20.3%	26.9%
風水害	28	19.6%	26.0%
雪害	8	5.6%	7.4%
情報システムの重大な障害発生	7	4.9%	6.5%
新型インフルエンザ	3	2.1%	2.8%
その他	1	0.6%	0.9%
合計	143	100.0%	132.5%

Ⅱ 災害に対する意識と防災計画について

(6) 災害に対する意識 (N=574)

	そう思う	ややそう 思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう思 わない
①将来、事業の継続を妨げるような 災害が発生すると思う	149 26.0%	193 33.6%	185 32.2%	37 6.4%	10 1.7%
②防災に取り組むことは 企業としての責務である	329 57.3%	205 35.7%	35 6.1%	4 0.7%	1 0.2%
③災害対策費用（新型インフルエンザ の対策費、耐震工事費、改修費、地 震保険料等）をあまりかけたくない	77 13.4%	180 31.4%	165 28.7%	98 17.1%	54 9.4%
④国や自治体の防災施策の 推進に協力したい	140 24.4%	257 44.8%	161 28.0%	11 1.9%	5 0.9%

(7) 文書化された防災計画または文書化された行動マニュアルの策定 (N=568)

	度数	有効パーセント
策定済み	169	29.8
策定するかどうか検討中	144	25.4
策定する予定	109	19.2
策定する予定はない	90	15.8
策定中	56	9.9
合計	568	100.0

(8) 防災計画または行動マニュアルの策定に際し、想定した災害 (N=340) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
火災	244	29.9%	71.8%
地震	236	28.9%	69.4%
新型インフルエンザ	162	19.8%	47.6%
風水害	102	12.5%	30.0%
情報システムの重大な障害発生	62	7.6%	18.2%
その他	6	0.7%	1.8%
雪害	5	0.6%	1.5%
合計	817	100.0%	240.3%



(8) その他 (自由記述/6件)

環境関連事項 重大な労働災害・経営幹部や社員の生命・健康の危機など 設備事故、停電、不適切な設備操作 津波 2 排水の問題

Ⅲ 防災と災害時の事業継続の取組について

(9) 平常時の防災と災害時の事業継続への取組状況

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	全く当てはまらない
①防災の担当部署あるいは担当者を決めている (N=565)	251 44.4%	161 28.5%	71 12.6%	42 7.4%	40 7.1%
②避難訓練などを定期的実施している (N=570)	221 38.8%	112 19.6%	60 10.5%	80 14.0%	97 17.0%
③避難・誘導方法や経路を定めている (N=569)	235 41.3%	146 25.7%	77 13.5%	57 10.0%	54 9.5%
④施設等の耐震補強をしている (N=568)	77 13.6%	116 20.4%	198 34.9%	103 18.1%	74 13.0%
⑤重要なデータや書類をバックアップし、保存している (N=567)	251 44.3%	220 38.8%	57 10.1%	32 5.6%	7 1.2%
⑥災害に備え、1ヶ月分程度の手元資金を準備している (N=563)	155 27.5%	121 21.5%	178 31.6%	62 11.0%	47 8.3%
⑦防災に向け、日頃から行政や地域住民と連携している (N=570)	47 8.2%	89 15.6%	205 36.0%	126 22.1%	103 18.1%
⑧災害時の連絡拠点や通信手段を確保している (N=567)	81 14.3%	160 28.2%	166 29.3%	98 17.3%	62 10.9%
⑨災害時の主要取引先すべての連絡先を整理している (N=567)	94 16.6%	187 33.0%	166 29.3%	70 12.3%	50 8.8%
⑩災害時の対応、指揮命令系統を、全従業員に周知している (N=570)	129 22.6%	170 29.8%	150 26.3%	70 12.3%	51 8.9%
⑪災害時の従業員の安否確認の方法を定めている (N=567)	97 17.1%	153 27.0%	166 29.3%	85 15.0%	66 11.6%
⑫災害時、従業員に家族等の安否を確認するよう指導している (N=567)	63 11.1%	127 22.4%	185 32.6%	117 20.6%	75 13.2%
⑬災害時、混乱回避のため、時間をずらして従業員を帰宅させる (N=565)	64 11.3%	161 28.5%	206 36.5%	83 14.7%	51 9.0%
⑭災害時、従業員を会社に留め置く(宿泊させる)ことができる (N=567)	40 7.1%	75 13.2%	116 20.5%	159 28.0%	177 31.2%
⑮災害による一定期間の事業中断が、経営に及ぼす影響を真剣に考えたことがある (N=568)	102 18.0%	198 34.9%	173 30.5%	64 11.3%	31 5.5%
⑯災害時に、優先して継続・復旧する重要業務を特定している (N=565)	46 8.1%	140 24.8%	242 42.8%	76 13.5%	61 10.8%
⑰重要業務を復旧する目標時間を想定している (N=565)	15 2.7%	54 9.6%	237 41.9%	141 25.0%	118 20.9%
⑱重要業務の継続や復旧に必要な経営資源を把握している (N=565)	33 5.8%	115 20.4%	233 41.2%	109 19.3%	75 13.3%
⑲新型インフルエンザの発生に伴い、防災計画、災害発生時のマニュアル、事業復旧計画等の内容を見直す (N=564)	45 8.0%	148 26.2%	218 38.7%	85 15.1%	68 12.1%

(10) 防災と災害時の事業継続に関する計画策定が事業に及ぼす効果 (N=571) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
従業員の意識が向上する	415	41.2%	72.7%
取引先からの信頼が向上する	282	28.0%	49.4%
自社のイメージが向上する	167	16.6%	29.2%
特にない	72	7.1%	12.6%
人材の確保が容易になる	32	3.2%	5.6%
業績が向上する	22	2.2%	3.9%
その他	11	1.1%	1.9%
新たな取引先を確保できる	6	0.6%	1.1%
合計	1,007	100.0%	176.4%



(10) その他 (自由記述/9件、一部集約)

リスクヘッジ リスクヘッジによる経費の固定化 業績への影響や事業中断を最小限度に留めることができる 2 金融機関から信用される 経営基盤が高まる 時間及びコスト面で費やすものが増加する 従業員の安全確保 2

(11) BCP の認知状況 (N=573)

	度数	有効パーセント
聞いたことがない	235	41.0
聞いたことがあるが、意味はよく知らない	178	31.1
聞いたことがあり、意味を知っている	160	27.9
合計	573	100.0

(12) BCP の策定状況 (N=563)

	度数	有効パーセント
策定する予定はない	235	41.7
策定するかどうか検討中	206	36.6
策定する予定	63	11.2
策定済み	31	5.5
策定中	28	5.0
合計	563	100.0

(13) BCP を策定しない理由 (N=234) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
知識やノウハウがない	135	26.5%	57.7%
人的な余裕がない	120	23.5%	51.3%
資金的な余裕がない	76	14.9%	32.5%
経営陣の関心が低い	37	7.3%	15.8%
経営上の成果が見込めない	34	6.7%	14.5%
取引先からの要請がない	30	5.9%	12.8%
相談窓口がわからない	27	5.3%	11.5%
法令や規制等の縛りがない	26	5.1%	11.1%
日頃から教育や訓練を行っており、策定する必要がない	16	3.1%	6.8%
その他	9	1.8%	3.8%
国や自治体の入札要件でない	0	0.0%	0.0%
合計	510	100.0%	217.8%



(13) その他（自由記述／8件、一部集約）

BCPという言葉は今まで知らなかったから2
見込み生産を行っておらず、業態的にニーズが低い
計画を作成するほどの事業規模ではない
親会社のグループ指導に沿って行動しているから
経営基盤が高まる
時間及びコスト面で費やすものが増加する

IV 施策について

(14) 支援施策等の認知状況

	知っている	知らない
内閣府「事業継続ガイドライン 第一版」(N=548)	103 18.8%	445 81.2%
中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」(N=547)	98 17.9%	449 82.1%
NPO法人事業継続推進機構「中小企業BCPステップアップ・ガイド」 (N=546)	30 5.5%	516 94.5%
国や自治体が公表している被害想定・ハザードマップ(N=550)	194 35.3%	356 64.7%
日本政策金融公庫「社会環境対応施設整備資金」(N=548)	100 18.2%	448 81.8%
全国中小企業団体中央会「中小企業BCP支援制度」(N=549)	53 9.7%	496 90.3%
日本政策投資銀行「防災格付融資制度」(BCP策定が要件) (N=547)	39 7.1%	508 92.9%
上記の防災格付融資制度による保険料の割引(N=548)	36 6.6%	512 93.4%
民間金融機関のBCP関係の融資制度(N=546)	32 5.9%	514 94.1%
府のおおさか防災ネット(http://www.osaka-bousai.net) (N=542)	220 40.6%	322 59.4%
気象庁の緊急地震速報(N=541)	437 80.8%	104 19.2%
その他(N=540)	0 0.0%	540 100.0%

(15) BCP 策定の普及を図る上で、効果的と思われる施策 (N=552) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
ガイドライン等の勉強会	281	17.2%	50.9%
経営者向けセミナー	211	12.9%	38.2%
災害予測などの情報提供	182	11.2%	33.0%
大阪府版ガイドラインの整備	164	10.1%	29.7%
損害保険料等の減免	163	10.0%	29.5%
被災時の資金調達の便宜供与	132	8.1%	23.9%
金融機関の金利優遇策	131	8.0%	23.7%
災害対策経費の融資枠の拡大	113	6.9%	20.5%
BCP 策定企業の紹介	81	5.0%	14.7%
BCP の専門家の派遣・養成	60	3.7%	10.9%
取引先からの取引要件化	51	3.1%	9.2%
特になし	34	2.1%	6.2%
官公需発注時の評価	10	0.6%	1.8%
その他	9	0.6%	1.6%
行政機関等による表彰制度	8	0.5%	1.4%
合計	1,630	100.0%	295.2%



(15) その他 (自由記述/8件、一部集約)

BCP とはこういうものだといった基本的な情報の提供
 テレビ放映
 資料の配布
 親会社からの指導

(16) 経営に必要となる情報の収集源 (N=565) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
業界団体	183	21.0%	32.4%
金融機関	148	17.0%	26.2%
取引先	148	17.0%	26.2%
新聞・雑誌	141	16.2%	25.0%
経営支援機関 (商工会議所、商工会等)	72	8.3%	12.7%
ホームページ	71	8.1%	12.6%
行政機関の窓口	56	6.4%	9.9%
外部の専門家	33	3.8%	5.8%
その他	15	1.7%	2.7%
メールマガジン	5	0.6%	0.9%
合計	872	100.0%	154.3%



(16) その他 (自由記述/15件、一部集約)

インターネット
 グループ会社連絡会
 ダイレクトメール
 テレビ
 マスメディア一般
 公報活動
 親会社 6
 同業他社
 勉強会等

V BCPについて（BCPを策定済み、策定中、策定する予定の企業）

(18) BCPの策定の主な発案者（N=118）（複数回答）

	度数	パーセント	度数/N
社長・経営陣	69	49.6%	58.5%
担当管理職	53	38.1%	44.9%
その他	8	5.8%	6.8%
担当社員	6	4.3%	5.1%
外部の専門家	3	2.2%	2.5%
合計	139	100.0%	117.8%



(18) その他（自由記述/8件）

親会社または取引先8社

(19) BCPを策定した（する）動機（N=121）（複数回答）

	度数	パーセント	度数/N
従業員の生命を守るため	74	21.4%	61.2%
取引先に対する供給責任	71	20.6%	58.7%
東南海・南海地震の発生を危惧	38	11.0%	31.4%
同業他社や業界の動向	29	8.4%	24.0%
企業イメージの向上	23	6.7%	19.0%
親会社・系列企業の要請	21	6.1%	17.4%
新聞、雑誌、書籍等をみて	20	5.8%	16.5%
災害や事故の経験	20	5.8%	16.5%
行政機関等の情報・講座	16	4.6%	13.2%
その他	9	2.6%	7.4%
国内取引先の要請	7	2.0%	5.8%
金利優遇策の支援措置	7	2.0%	5.8%
保険会社の要請	5	1.4%	4.1%
行政機関の要請	2	0.6%	1.7%
金融機関の要請	1	0.3%	0.8%
官公需の入札要件を見越して	1	0.3%	0.8%
海外取引先の要請	1	0.3%	0.8%
近隣地域からの要請	0	0.0%	0.0%
合計	345	100.0%	285.1%



(19) その他（自由記述/6件）

ATAC（民間企業の技術系OBによる中小・中堅企業支援組織）
 ISO27001（情報セキュリティマネジメントシステム）
 グループホールディングスの指示
 企業の社会的責任
 新型インフルエンザ
 生産を止めないため

(20) BCP の策定における課題 (N=124) (複数回答)

	度数	パーセント	度数/N
知識やノウハウの習得が難しい	72	24.2%	58.1%
情報が少ない	56	18.9%	45.2%
人材の確保が難しい	34	11.4%	27.4%
社内への浸透が難しい	32	10.8%	25.8%
相談窓口が少ない	25	8.4%	20.2%
資金の確保が難しい	24	8.1%	19.4%
取引先との連携が難しい	22	7.4%	17.7%
優遇策や支援策が少ない	21	7.1%	16.9%
その他	6	2.0%	4.8%
経営者の参画が難しい	5	1.7%	4.0%
合計	297	100.0%	239.5%



(20) その他 (自由記述/3件)

多岐にわたる為、知識やノウハウの習得が難しい
中小企業にとって直接収益にならない部門に限られた資金と人員を配分することは困難
連絡網等整備する必要度と個人情報保護の兼ね合いが難しい

(3) 参考文献、資料一覧

(文献・資料)

- 紅谷昇平・北後明彦・室崎益輝 (2007) 「災害後の産業復興に係る指標の推移と中小企業支援施策の枠組み」『神戸大学都市安全研究センター研究報告』第 11 巻、149-158 頁。
- 紅谷昇平・北後明彦・室崎益輝 (2008) 「災害後の産業復興に係る指標の推移と中小企業支援施策の枠組み」『平成 19 年度 DRI 調査研究レポート』阪神・淡路大震災記念人と防災未来センター。
- 大規模災害に備えた民間企業の本社機能一部分散化に関する調査研究会 (2004) 「大規模災害に備えた民間企業の本社機能一部地方分散化に関する調査研究 報告書」総務省。
- 人と防災未来センター (2009) 「企業の防災・事業継続計画・新型インフルエンザ対策に関するアンケート調査 (日本経済新聞社・人と防災未来センター共同調査) 報告書」。
- 関西経済連合会 (2005) 「企業の事業継続計画 (BCP) に関する調査 結果報告」。
- 経済同友会 (1995) 「安全・安心と国家の役割を考える委員会中間報告 地域に根ざした防災システムの構築と企業市民の役割」経済同友会。
- 経済産業省産業技術環境局基準認証ユニット (2006) 「事業継続計画 (Business Continuity Plan) に関する国際標準化の動き」。
- 機械振興協会経済研究所 (2006) 『わが国製造業における SCM 及び BCP の実態に関する調査研究』機械振興協会。
- 丸谷浩明 (2006) 「災害・事故リスクを乗り越える事業継続管理 (BCM)」『一橋ビジネスレビュー』54 巻 3 号、68-83 頁、東洋経済新報社。
- 丸谷浩明 (2006) 「事業継続マネジメントの重要項目の導入の実態と困難性に関する考察- 中小企業への普及も想定して-」『地域安全学会論文集』No 8、269-278 頁。
- 丸谷浩明 (2007) 「中小企業への段階的 BCP 導入方策の研究」『地域安全学会梗概集』No. 20、41-46 頁、地域安全学会。
- 丸谷浩明 (2007) 「中小企業への段階的 BCP 導入方策の研究」『地域安全学会梗概集』No. 20、41-46 頁、地域安全学会。
- 丸谷浩明 (2008) 『事業継続計画 (BCP) の意義と経済効果～平常時に評価される実践マネジメントについて～』ぎょうせい。
- 丸谷浩明 (2008) 「事業継続計画 (BCP) と普及方策について」(第 1 回防災計画研究発表会発表論文)。

- 丸谷浩明（2009）「中小企業への事業継続計画（BCP）普及の実情と今後の課題」『地域安全学会梗概集』No. 24、17-20 頁、地域安全学会。
- 松尾由香里（2005）「経営戦略としての事業継続マネジメントの必要性」『UNISYS TECHNOLOGY REVIEW』第 86 号、(株)日本ユニシス。
- 宗裕二（2008）「事業停止を想定したビジネスインパクト分析は有効か」『知的資産創造』2008 年 4 月号 20-31 頁、野村総合研究所。
- 民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会（2004）「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」。
- 永松伸吾・丸谷浩明・野村達雄（2006）「関西企業の事業継続の取り組み状況と課題」『地域安全学会梗概集』No. 19、25-28 頁、地域安全学会。
- 永松伸吾・丸谷浩明・野村達夫（2007）「関西企業の事業継続の取り組み状況と課題」『平成 18 年度 DRI 調査研究レポート』阪神・淡路大震災記念人と防災未来センター。
- 名古屋商工会議所（2006）「名古屋地域における企業防災の実態調査～見直そう、あなたの会社の防災対策」。
- 内閣府（防災担当）（2008）「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 概要」。
- 内閣府（防災担当）（2009）「特定分野における事業継続に関する実態調査 概要」。
- 日本銀行金融機構局（2008）「リスク管理と金融機関経営に関する調査論文 金融機関における新型インフルエンザ対策の整備について - 内外金融機関の取組事例の紹介」。
- 日本銀行金融機構局（2009）「リスク管理と金融機関経営に関する調査論文 業務継続体制の整備状況に関するアンケート（2008 年 11 月）調査結果」。
- 社団法人日本経済団体連合会（2009）「新型インフルエンザ対策に関する企業アンケート調査結果- 「2009 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」より-（参考資料）」。
- 財団法人日本経済研究所（2008）「BCP 最前線 - 欧米の BCP 策定状況と、国際規格化によるわが国への示唆」。
- 日本政策投資銀行（2006）「企業の防災への取組に関する特別調査」。
- 日本政策投資銀行政策企画部ロサンゼルス駐在員事務所（2006）「事業継続計画（BCP）を巡る動向と今後の展開～事業継続マネジメントによる企業価値向上～」。
- 社団法人岡山経済同友会・岡山県（2006）「東南海・南海地震を想定した企業防災アンケート（集計表）」。
- 大阪府（2007）「大阪府自然災害総合防災対策検討（地震被害想定）報告書」。

大阪府危機管理室（2009）「大阪の防災対策」。

大阪商工会議所（2009）「新型インフルエンザに対応する BCP（事業継続計画）の策定に関する調査結果（集計表）」。

総理府編『防災白書 各年版』。

東京商工会議所（2008）「災害に備えよう！みんなで取組む BCP（事業継続計画）マニュアル（第1版）東京版「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」」。

東京都（2009）「災害・事故・感染症等対策計画（BCP）に関するアンケート調査結果（速報版）」。

吉田信之（2008）「内部統制の構築と事業継続計画（BCP）」『経営戦略研究』2008 年新年号 VOL. 15、53-66 頁、大和総研・経営戦略研究所。

（ウェブサイト）

東京海上日動リスクコンサルティング㈱

BCP 関連：<http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/bcp/index.html>

内閣府

企業防災のページ：<http://www.bousai.go.jp/kigyoubousai/index.html>

事業継続ガイドライン：<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>

大阪府（商工労働部経営支援課）

<http://www.pref.osaka.jp/keieishien/jigyokeizokukeikaku/newpage1.html>

大阪府（政策企画部危機管理室）

<http://www.pref.osaka.jp/kikikanri/index.html>

阪神・淡路大震災記念 人と防災未来センター

<http://www.dri.ne.jp/>

中小企業庁

中小企業 BCP 策定運用指針：<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

NPO 法人事業継続推進機構

<http://www.bcao.org/>

中小企業 BCP ステップアップ・ガイド（4.0 版）<http://www.bcao.org/data/01.html>

日本経済新聞（業務を止めない経営）

<http://it.nikkei.co.jp/security/special/bcm.aspx?n=MMIT07000001062006>