

災害対応の経験等から見た 実効性の高いBCPとは

平成30年12月

製造産業局 総務課

製造業の緊急時対応力を高める事業継続計画策定支援事業における主な意見

- BCPの内容について、そもそも策定が難しいという印象をもつ企業が多いこと、BCPの内容が設備対策（高価な防災設備の導入等）と考えている企業が多いことがみられた。

【参加した中堅・中小企業からの主な意見】

- 政府、自治体や業界ガイドラインを見たことがある企業がほとんどであったが、策定が難しいという印象を持つ企業が多く、同時に実効性にも疑問を持つ企業が多く見られた。
- BCPは設備対策と考えている企業が多く、そこに費用を投入出来ないためにBCP策定が進まない（経営者の理解がない）という企業が大半。また、顧客から求められるBCPの内容も、設備対策や在庫の積み増しが中心であり、取組みが困難との印象が強い。
- 設備や在庫対策などのハード対策よりも、対策本部立上げ運営方法や、情報共有手法などのソフト対策が本来のBCPとしては重要との指摘は、ほとんどの企業から同意を得られ取組み意欲が高まった。 等

①BCPの策定は困難 ⇒ 着手可能な部分から実施

②BCPの内容がハード中心 ⇒ ソフト対策も重要

**実効性の高い
BCP策定**

被災時に大切なこと

- 今年の災害対策等の経験から、①呆然とせずに直ぐに動き出す、②生産を再開できなくてもビジネスを失わないこと、③可能な限り早期に生産を再開することが、中小企業には重要と感じた。
- これら3点は、中小企業強靱化研究会の中でも同旨の意見が挙げられている。

【参考：第1回中小企業強靱化研究会における委員発言例】

- 熊本地震当時、弊社には97社のサプライチェーンがあったが、うち3社が甚大な被害を被った。これらのトップと話したところ、すべてBCPを策定しておらず、どこをどうしていいかわからず呆然としていた。BCP策定の大きな目的はここで、策定すればすぐに行動に移れる。
- 災害からの立ち上げ期間が長くなるほど、反比例して仕事に戻ってこない。
- 金型を少し高いところに置いていたことで水没を免れて、その金型を使って、別の方がすぐに事業再開されたことなど、お金をかけなくても、少しの工夫で中小企業の皆様方の減災、あるいは事業の再開ができたケースが見られた。 等

実効性の高いBCPについて（総論）

- ① 呆然とせずに直ぐに動き出す、② 生産を再開できなくてもビジネスを失わないこと、③ 可能な限り早期に生産を再開することの3点を実現する場合、中小企業の自助だけでは限界がある。
- そこで、A.自助に加えて、B.互助（地域の企業との助け合い）、C.共助（同業者や他の地域との助け合い）、D.縁助（縁者やボランティアからの支援）、E.公助（行政からの支援）の広がり、復元力（レジリエンス）を高めることが重要。

実効性の高いBCPについて（各論①）

A. 自助：強い経営基盤が、災害時の備えに繋がる。

【参考：第一回中小企業強靱化研究会における委員発言例】

- 乏しい手元資金をBCPのために投資するのか、生産設備の改良に投資するのか、従業員のために投資するのか、経営者の自己判断になるため、コストパフォーマンスが低いと捉えられるBCPには向かなくなる。

B. 互助：地域の企業との助け合いで災害を乗り越えること。

【参考：事業継続計画策定支援事業における事業継続計画書の記載例】

- 事業継続戦略※の一つに「**お互い様戦略**」を挙げ、「甚大な被害の場合かつ代替地での生産が困難な場合には、△△社に**代替生産**を依頼する。」旨を例示。

※ 災害等の危機事象発生時に事業継続のために必要な重要業務及び復旧時間を達成するための、状況に合わせた複数の対応手段。（記載例では、お互い様戦略以外にも復旧戦略、代替戦略を例示。）

- ヒト・モノの融通、ラインの「間借り」。
- 生産能力はなくても、代替生産により、ビジネスを失わない。

実効性の高いBCPについて（各論②）

C.共助：同業者や他の地域との助け合いで災害を乗り越えること。

【参考1：神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業会との連携】

- 神奈川県メッキ工業組合では、「**お互いさまBC（事業計画）連携ネットワーク**」と呼ばれる災害時に組合企業間で代替生産などができる仕組みを構築。更に、新潟県鍍金工業会との間においても、災害時に両組合の企業同士による**代替生産**などの相互連携を支援する協定を締結し、緊急時に中小企業を抱える地域間での相互支援ができる体制を構築。

【参考2：釜石の飲食店街「呑兵衛横丁」の復活】

- 東日本大震災による津波で、破壊的な被害を受けた「呑兵衛横丁」が仮設店舗で再開した際に、東京都渋谷区にある同名の「呑ん兵衛横丁」が看板を寄贈。

D.縁助：縁者やボランティアからの支援で、災害を乗り越えること。


【参考：東日本大震災】

- 福島の医療機関の復旧には、血縁関係、学校の知り合い、同郷の出身者、普段出入りしている業者などのつながりをベースにした縁助の力が寄与。
- 被災前の縁がものを言う。普段からの縁作りが重要。
- **受援体制**を整備することが重要。（必要なものリスト、窓口の整備 等）

実効性の高いBCPについて（各論③）

E.公助：公的機関のサポートで災害を乗り切ること。

- 災害対応の経験から、重要な設備の持ち主などを普段から目をつけておくと援助しやすい。



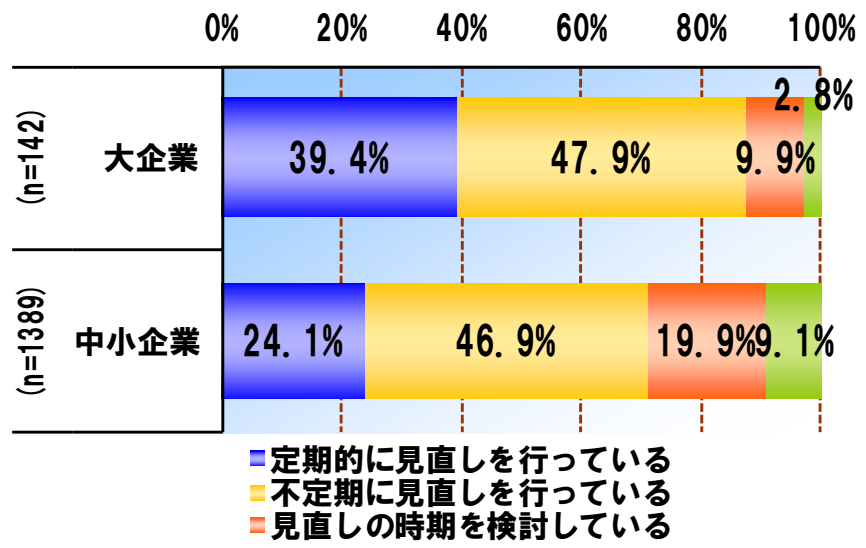
災害は待ってくれないので、今すぐ実施可能なことから始め、定期的な訓練（訓練ができなくとも、起こる災害を他人事とせず、その教訓を自社に当てはめて考察）、見直しを行うことが重要。これが、実効性の高いBCP。

参考

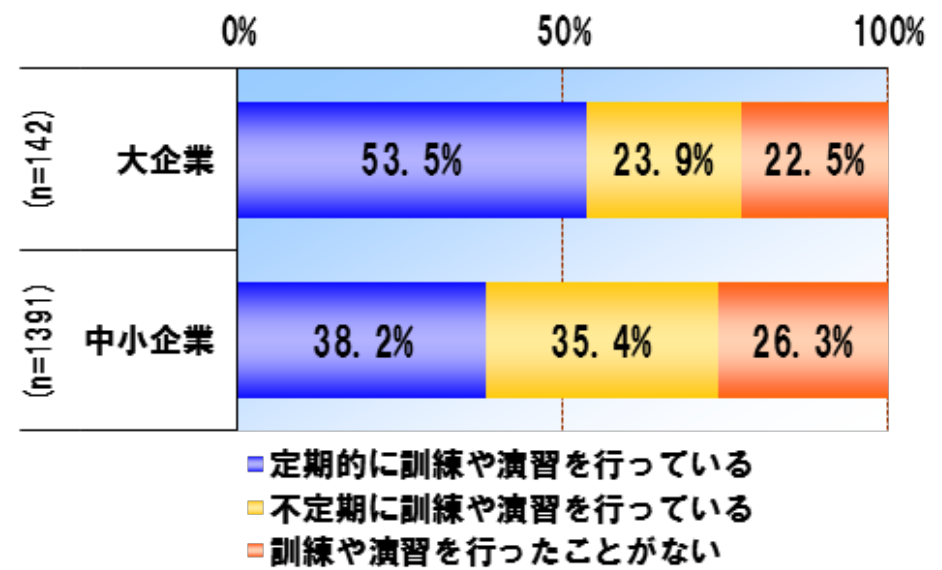
製造業におけるレジリエンス対応（BCP等の整備状況等）

- BCP等を策定している企業が訓練や演習及び見直しを定期的に行っている割合は、過半数を割っており、とりわけ中小企業の実施割合は低く、策定後の**実効性の確保・向上にも課題**が存在する。
- 一方で、BCP等を策定している中小企業が訓練や演習及び見直しを行っている割合は、整備率を踏まえると思いのほか高く、**中小企業の中で意識の差が開いている可能性**が考えられる。中小企業のリスク認識を高めることが必要。

【訓練や演習の実施状況】



【定期的な見直しの実施状況】



資料：経済産業省調べ
(17年12月)

製造業の緊急時対応力を高める事業継続計画策定支援事業

事業の内容

事業目的・概要

- 自然災害等の事業継続をおびやかすリスクに対処する事業継続計画（BCP）を民間企業が策定する取組を支援し、我が国製造業の供給網（サプライチェーン）の強靱化を図ります。
- 東日本大震災以降、国内企業のBCP策定率は上昇してきていますが、大企業に比べて中小企業の策定率は低く、企業規模によってかい離があります。そのため、サプライチェーンでの取組を軸に、中堅・中小企業を巻き込んだBCP策定の取組の加速化を支援することが必要です。
- 本事業では、製造業を対象として全国に専門家を派遣し、サプライチェーンでの取組を軸に、中堅・中小企業を巻き込み、実効的なBCP策定のため、ワークショップを開催します。

成果目標

- 実効的なBCPの策定率を高めることを通じて、製造業全体の緊急時対応力を向上させることを目指します。

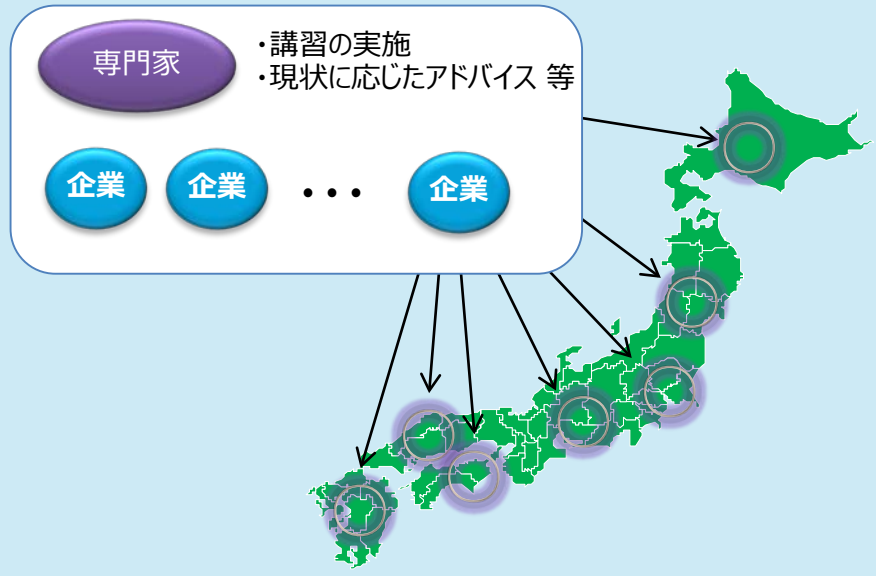
条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

小規模なBCP策定ワークショップの開催

- 地方の工業団地等に専門家を派遣し、全国各地で小規模なワークショップを開催します。なお、対象は、製造業のサプライチェーンに関連する企業とします。
- ワークショップでは、実効的なBCP策定のための、参加企業間による意見交換や参加企業の取組状況を踏まえたアドバイス等を行います。



製造業の緊急時対応力を高める事業継続計画策定支援事業の参加者

- 全国10会場にて、合計86社/108名、オブザーバー9名が参加。
- 製造業の参加者で最も多いのは、自動車サプライチェーン関連企業（ほとんどが2～3次受け）。そのほか、産業機械、半導体等の製造事業者等が幅広く参加。

- 東京参加者：17社／22名、オブザーバー1名
- 横浜参加者：10社／11名
- 大阪参加者：13社／18名、オブザーバー2名
- 岡山参加者：9社／11名
- 仙台参加者：9社／10名
- 名古屋参加者：4社／5名、オブザーバー1名
- 北海道参加者：7社／9名 オブザーバー：1名
- 宇都宮参加者：5社／6名
- 香川参加者：7社／8名、オブザーバー3名
- 熊本参加者：5社／8名、オブザーバー1名

* オブザーバー参加は経済産業局、地域経済団体、大学関係者など

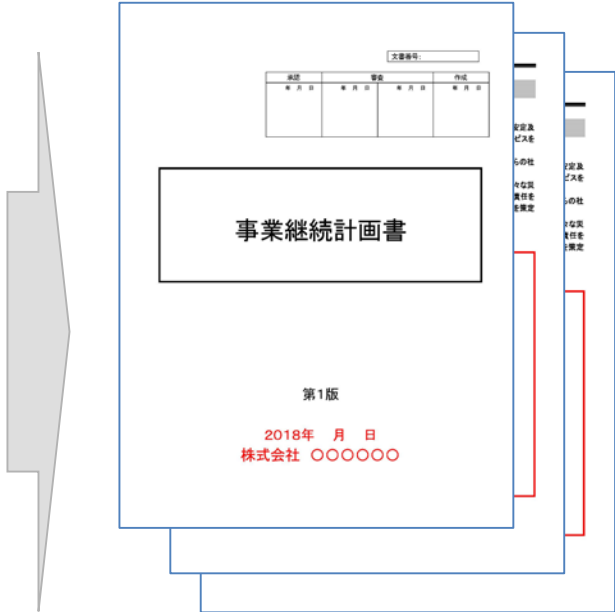
製造業の緊急時対応力を高める事業継続計画策定支援事業の概要

● ワークショップ形式で、参加者に対し、13項目の質問を投げかけ、参加者自らが考え、自社に合ったBCPが策定される手法を採用。参加者には、BCPの素案を持ち帰ってもらい、引き続き、自社内での議論を継続頂く。

【13項目の質問例】

- 自社がBCPに取り組む必要性は何か。
- 被災する可能性のある脅威（地震・風水害・雪害その他）と発生確率、発生時の自社への影響を把握しているか。
- 復旧の妨げとなる脆弱性とそれを解消するための対策は何か。
- 自社が提供する製品・サービスが停止した場合の顧客や取引先、自社売上への影響を踏まえた重要業務と目標復旧時間は明確か。
- 迅速な対応が可能な対策本部体制はあるか。
- 経営者を含めた継続的改善のプロセスはあるか。 等

【BCPの素案（引き続き各社で検討）】



事業継続計画書

- 取組みの目的
- 基本方針
- 被害想定
- 重要業務と目標復旧時間
- 継続的改善プロセス定義
- 課題管理表 等

製造業界におけるBCPの取組例

A団体

- 東日本大震災の影響で自動車サプライチェーンが寸断。
- その経験をもとに、サプライチェーン維持の視点から、会員企業のBCP取組みの支援活動の一環として、**自動車部品業界の特徴を織り込んだ「BCPガイドライン」を策定**。
- 災害時においてサプライヤーからの情報収集方法・内容を整備し、報告様式を統一化することで**災害時の情報収集の迅速化**を図る。

B団体

- BCP策定・BCM導入を推進していく際に参考となる業界の特徴に合わせた**BCP取組みの必要性や先行企業の取組み事例の周知徹底**。
- 建物・生産設備の被害軽減策、緊急地震速報、安否確認サービスなどの具体的対応策や、BCに関する基礎情報について、業界各社への展開。