

産業の事業継続向上プラン ものづくりパート

平成30年3月

南海トラフ地震対策中部戦略会議

産業の事業継続力向上プラン策定WG

目次

地方強靱化に向けた産官連携の取組	…	2
1. 官民連携ワークショップで共有された行動手順	…	3
2. 行動手順フレームワークの構成等	…	6
3. 行動手順フレームワークの確立に向けたステップ	…	9
産業の事業継続力向上プラン	…	18
個社BCP	…	20
サプライチェーンBCP	…	46
自治体BCP	…	62
地域連携BCP	…	72
リンク集	…	90

地方強靱化に向けた 産官連携の取組

地方強靱化に向けた産官連携の取組事例

愛知県豊橋市の明海工業団地で、2018年2月、内閣官房国土強靱化推進室と地域連携BCP(*1)を推進する中部経済産業局が共同で「国土強靱化官民連携ワークショップ」を開催し、海溝型大地震の発生を想定した図上演習を行った。本ワークショップには、工業団地入居企業から13社、当地区の地方自治体（市・県）、国の地方支分部局、インフラ・ライフライン事業者など約70名が参加した。

この取組に際して、明海工業団地では、団地内の主要企業を中心になり、被災時に団地全体で取り組むべき事項を時系列で整理し、それを「共通タイムライン」として作成した。そして、工業団地・自治体ならびに国の地方支分部局のそれぞれのタイムライン(*2)を「産官連携タイムライン(官民連携タイムライン)」として統合し、関係者が一堂に会したワークショップで共有した。その上で、図上演習では、企業・産業の早期復旧の観点から、被災後1日、3日、1週間で行き組むべき事項を確認するとともに、自助、共助、連携、公助の観点から今後検討すべき課題を「課題管理シート」に整理した。

この取組を通じて、各組織が強靱であることに加えて、有事における工業団地内の企業間、及び工業団地と地方自治体との連携の重要性を認識できたとともに、被災時の各組織の動き(行動の流れ)、及び各組織／組織間で解決すべき課題を共有できた。

本事例のように、平時より産官連携に取り組み、地域・産業の事業継続力の強化を図ることが、災害に強い地域・産業づくりにつながる。

他の地域等での取組の参考となるよう、本事例を一般化して行動手順等を次ページ以下に紹介する。

明海工業団地は、愛知県豊橋市に位置する臨海工業団地で、多様な業種・業態の100社を超える事業所の集積地である。本地区は、5.4千億円レベルの工業出荷額等を有し、同市の47%のシェアを占める。また、従業員数は約9千人で、同市の28%のシェアを占める。昭和54年に、隣接の田原地区に、トヨタの対米輸出の拠点工場が立地したことで、自動車関連産業の占める割合が拡大し、現在は地域産業・経済上の重要拠点となっている。

*1:企業間や行政・インフラ関係機関等が連携して、企業の事業継続力を強化する取組であり、個社BCPの限界を補完するもの。平成23年度から中部経済産業局が中心となって推進。

*2:災害の発生を前提に、関係機関が連携して災害時に発生する状況を予め想定し共有した上で、「いつ」、「誰が」、「何をするか」に着目し、被災時の行動とその実施主体を時系列で整理した計画。

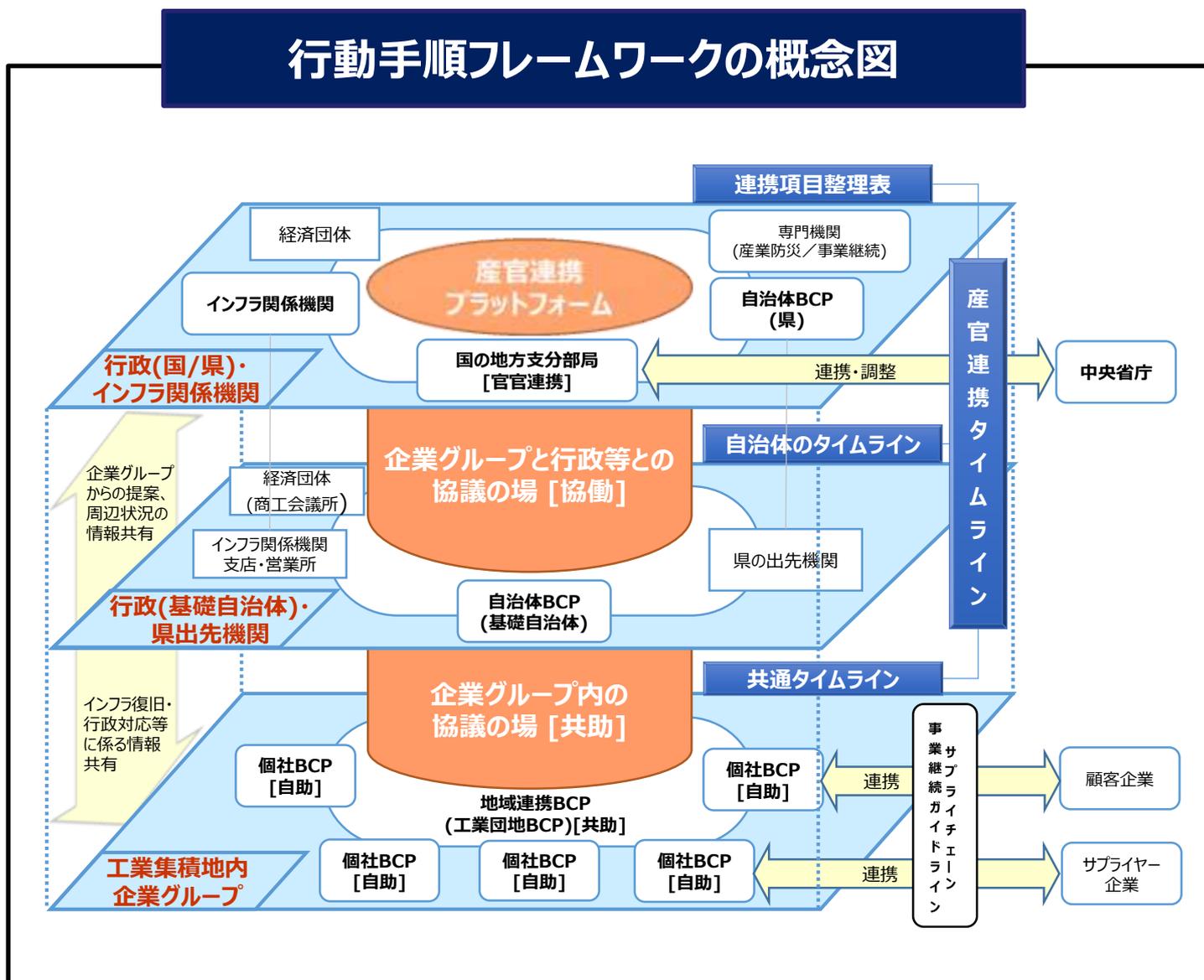


1. 官民連携ワークショップで共有された行動手順

ワークショップを通じて地域の強靱化を促進するためには、地域連携BCP（企業が単独ではできない取組を工業集積地単位での連携により、企業の事業継続力をより強化するもの）のような取組を増やし、行政機関が地域全体でその取組を支援する仕組みを構築することで、個社の自助強化と産業の事業継続力の向上を目指す枠組み（以下、行動手順フレームワーク）が有効であることが明らかとなってきた。

具体的には、各企業、企業グループ（工業団地等）、国、地方公共団体、インフラ関係機関（電力、ガス、水道、道路等）等の各BCPで定めている、**災害時の機能・役割と「時系列での行動の流れ（タイムライン）」を理解し合い**、「地域連携」「官官連携」「産官連携」の各々を促進することで、個社や地域連携BCPの限界を補完し、サプライチェーンの寸断等の回避を目指すものである。

行動手順フレームワークの概念図



行動手順フレームワークにより解決が目指される課題等

課題	あるべき姿
<p>サプライチェーンの維持には、企業における復旧方針判断のための情報を早期に入手する必要があるが、インフラ機関の情報の所在や被災時の動きが見えていない。</p>	<p>1. <u>タイムラインの適用</u></p> <p>主体者の互いの行動フローや被害・復旧情報の収集・発信のタイミングを「見える化」することで、被災時の効率的・効果的な情報の流通を図る。</p>
<p>企業/工業集積地、インフラ機関、行政機関の間で顔の見える関係が構築されておらず、産業の早期復旧の観点での課題認識を共有できていない。</p>	<p>2. <u>協議の場（プラットフォーム）の設置</u></p> <p>平時から関係者が一堂を介し、各主体の取組や行動フロー、課題を協議する場を設置し、地域共通で取り組むべき課題の抽出とその課題解決を図る。</p>
<p>サプライチェーンの維持の観点で必要なインフラの早期復旧に関する調整や復旧に係る情報の入手は、企業単独もしくは工業集積地での行動のみではできない。</p>	<p>3. <u>行政機関の関与</u></p> <p>インフラ事業者を所管する、もしくは、被災時にインフラ情報が集約される行政機関の関与によって、産業復旧に必要なインフラ供給の検討を促進する。</p>

2. 行動手順フレームワークの構成等

① 構成レイヤー

行動手順フレームワークは、①工業集積地内企業グループ、②行政(基礎自治体)・県出先機関、③行政(国/県)・インフラ関係機関、の3つのレイヤー(層)から構成される。

レイヤー	概要
工業集積地内企業グループ	<ul style="list-style-type: none">当レイヤーは、工業集積地に所在する企業、及び集積地企業を統括する工業団地協議会もしくは工業団地組合から構成される。各個社の自助強化とともに、個社だけでは解決しえない課題を集積地内での連携(共助)によって解決する。
行政(基礎自治体)・県出先機関	<ul style="list-style-type: none">当レイヤーは、基礎自治体、県やインフラ関係の出先機関、市の商工会議所等から構成される。基礎自治体は、工業集積地や中核企業のインターフェース(窓口)となるとともに、当レイヤーを構成する主体との連携により、地域の雇用・経済の維持を図る。
行政(国/県)・インフラ関係機関	<ul style="list-style-type: none">当レイヤーは、国の地方支分部局(経済産業局、地方整備局、運輸局、総合通信局、航空局等)、県、インフラ関係機関(電力、ガス、水道、道路等)、経済団体、及び専門機関等から構成される。地方支分部局の官官連携を含む、レイヤーを構成する主体間での連携により、各組織の業務遂行ならびに産業の早期復旧を図る。

②実効性を高めるためのツール

行動手順フレームワークの実効性を高めるために、レイヤー毎に、災害時の機能・役割を整理し、**時系列で行動の流れ（タイムライン）の見える化**をする。

具体的には、各レイヤーで、①工業集積地内企業グループで策定する「共通タイムライン」、②「地域タイムライン」、③行政機関の官官連携により策定する「連携項目整理表」を整備する。

そして、レイヤー間での連携を促進させるために、上記3つのツールを統合した**「産官連携タイムライン」**を整備し、時系列でのお互いの動きの理解を図る。

レイヤー	ツール	概要
工業集積地内企業グループ	共通タイムライン	<ul style="list-style-type: none"> 工業団地等の工業集積地全体で対応すべき行動を時系列毎に整理したもの。
行政(基礎自治体)・県の出先機関	地域タイムライン	<ul style="list-style-type: none"> 地域産業の早期復旧の観点で、自治体等の地域で取り組む行動を時系列毎に整理したもの。
行政(国/県)・インフラ関係機関	連携項目整理表	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの機能継続・復旧の観点から、地方支分部局の官官連携により共有する項目をまとめたもの。 インフラの啓開・確保に向けて、発災後に実施する情報収集の活動について時系列で整理する。 なお、当レイヤーでカバーすることの難しい項目（例：広域情報等）については、中央省庁と連携・調整する。

統合

産官連携タイムライン

- 生産拠点のサプライチェーンの機能継続と企業・産業の早期復旧の観点で、個社、工業団地等の企業グループ、市、県、国の地方支分部局の各々のタイムラインを統合し、レイヤー間の連携ツールとして整理したもの。
- 各レイヤーのタイムラインの見える化により、主体間の災害時の行動に関するギャップ及び親和性の理解を促進するとともに、各主体が認識した課題について事前に対応することで、災害時に有機的な連携を図ることを目的とする。

③協議する場

災害時にレイヤー内、もしくは、レイヤー間の連携を促進するには、各主体が生産拠点のサプライチェーンの機能継続と企業・産業の早期復旧の視点に立って、平時より定期的に協議する場（産官連携プラットフォーム）が必要になる。

「産官連携プラットフォーム」は、①工業集積地内の企業グループで、共助について協議する場と、②企業グループと行政等が協働について協議する場の2つから構成される。

種別	概要
企業グループ内の協議の場（共助）	<ul style="list-style-type: none"> 工業集積地内の企業グループの連携を図るために、平時より地域内企業同士の交流の基盤を構築する。 地域全体で取り組むべき行動を事前に整理・協議しておくことで、災害時に企業間の連携が図りやすくなる。
企業グループと行政等との協議の場（協働）	<ul style="list-style-type: none"> 各レイヤーの相互連携に向けて、平時より企業グループと行政・インフラ関係機関間で交流する基盤を構築する。 各主体の取組を理解し、課題への対応を事前に協議しておくことで、災害時に有機的な連携が図りやすくなる。 なお、地方で完結することの難しい横断的課題については、中央省庁との連携・調整により、その解決に向けた環境整備を図る。

④災害時に期待される対応

平時からのレイヤー内、もしくは、レイヤー間の連携により、被災時には以下のような行動が期待される。

	概要
企業グループ→行政・インフラ関係機関	<ul style="list-style-type: none"> 企業グループからの提案（情報提供依頼、復旧支援要請等） 行政・インフラ機関の啓開・復旧方針判断のための工業集積地周辺の被害情報の提供
行政・インフラ関係機関→企業グループ	<ul style="list-style-type: none"> 個社が復旧方針を判断するための、インフラ被害・復旧に係る情報共有 工業団地等の企業グループに対する、産業の復旧活動の支援

3. 行動手順フレームワークの確立に向けたステップ

行動手順フレームワークの確立に向けて、以下の3つのステップで取り組むことが重要になる。

ステップ1 「行動手順を策定する」

- 各主体における被災時の機能・役割、いつまでに何をやるという「タイムライン」等を盛り込んだ行動手順を策定する。



ステップ2 「行動手順を共有する」

- 各レイヤーにおいて、各主体の行動手順だけでは解決できない課題を整理する。
- レイヤーを構成する主体間で連携すべき行動を、共通の「タイムライン」としてまとめて、レイヤー内で共有する。



ステップ3 「行動手順を検証する」

- 各レイヤーの「タイムライン」を集約して、共有可能な「産官連携タイムライン」として統合する。
- 「産官連携タイムライン」が機能しえるのかについて、ワークショップ形式で検証し、各主体及び主体間の課題を洗い出し、改善を図る。

【ステップ 1 : 各主体で行動手順を策定する】

当行動手順フレームワークに資するために、個社、地方公共団体、国の地方支分部局などの各主体で行動手順を策定することが、その第一歩となる。

各主体における事業継続への取組の手順は、

- a. 取組の必要性の理解
- b. 行動手順（BCP含む）の策定方法の理解
- c. 訓練と継続的な改善

から構成される。

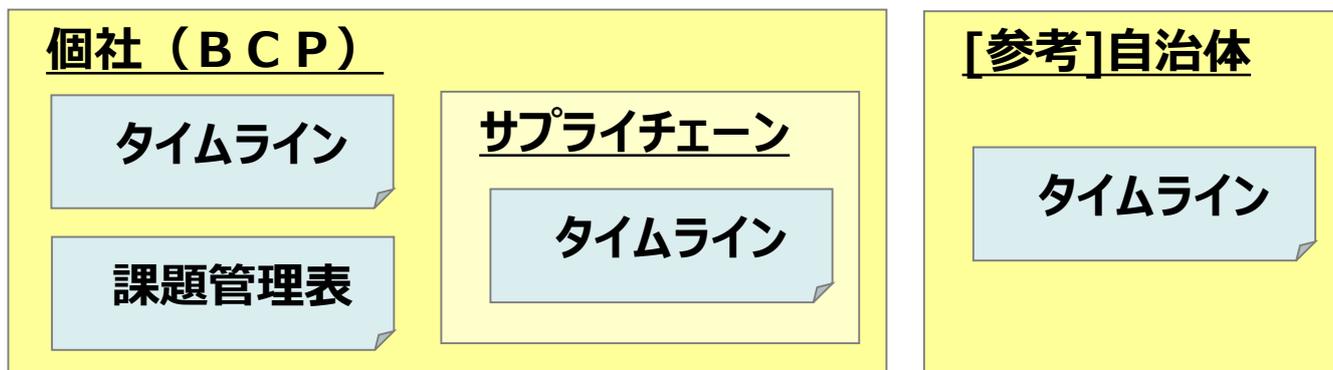
災害時に地域の産業を早期に復旧していくためには、各主体で被災時の機能・役割を定義した上で、「時系列での行動の流れ（タイムライン）」を策定し、併せて、各主体では解決できない「課題」を洗い出して、関係する主体間で協議できるようにすることが重要である。

各主体の行動手順の策定・改訂で考慮すべき内容は、以下の通りである。

行動手順	内容
個社	個社BCPの策定による平時のメリット（生産性向上、経営改善等）も併せて追求するという切り口でBCPを策定する。
サプライチェーン	個社BCPのうち、顧客やサプライヤーへの対応について、取引先間との連携のあり方、サプライチェーンリスク管理システムの運用、被害状況報告等のルール等を整理する。
地方公共団体	過去の災害における、立地企業の速やかな事業復旧支援の事例を参考にしながら、自治体の取組において考慮すべき産業集積を維持（拡大）することを目的としたポイントを整理し、既存の業務継続計画に組み込む。
地方支分部局	地域経済への影響を勘案し、産業の復旧に必要な不可欠なインフラ等の啓開・復旧の観点から各機関で取り組むべきポイントを整理し、既存の業務継続計画に組み込む。

【ステップ2：レイヤー毎に行動計画を共有する】

＜工業集積地内企業グループ（地域連携）＞



＜企業グループ内の協議の場＞

- 各主体のBCPの「タイムライン」と「課題」を持ち寄る。
- 工業集積地全体として行動すべき事項を洗い出す。
- その行動をいつまでにすべきかを整理する。
- 上記b及びcを「**共通タイムライン**」としてまとめ、工業集積地企業グループで共有する。
- 協議を通じて抽出された課題を「**課題管理表**」に整理する。
- これに加えて、工業集積地企業グループの対策本部体制、及び機能・役割、事前対策、事後対策等も含めて検討し、「**地域連携BCP**」として策定する。

工業集積地：地域連携BCP

共通タイムライン

課題管理表

...

個社で解決すべき課題

↓
個社BCPに反映

団地内で解決すべき課題

↓
地域連携BCPで実施

解決が難しい課題

↓
協働／公助

□ 共通タイムライン（様式例①）

- 工業団地等の地域において、被災時にすべき行動を時系列毎に整理して、それを「共通タイムライン」としてまとめる。
- その際、製造業のBCP事例をベンチマークに、地域全体で連携すべき活動を考える。ここで、構成組織各社のタイムラインを可能な範囲で確認し合い、ギャップや親和性を知ることが重要である。
- 明海工業団地における検討では、以下の要領で、地域共通で取り組むべきアクション(業務)、及びフェーズ(時系列)を整理した。

[アクション(業務)]

- 防災活動
- 立地企業の事業継続支援
- 自治体との連絡
- インフラとの情報共有

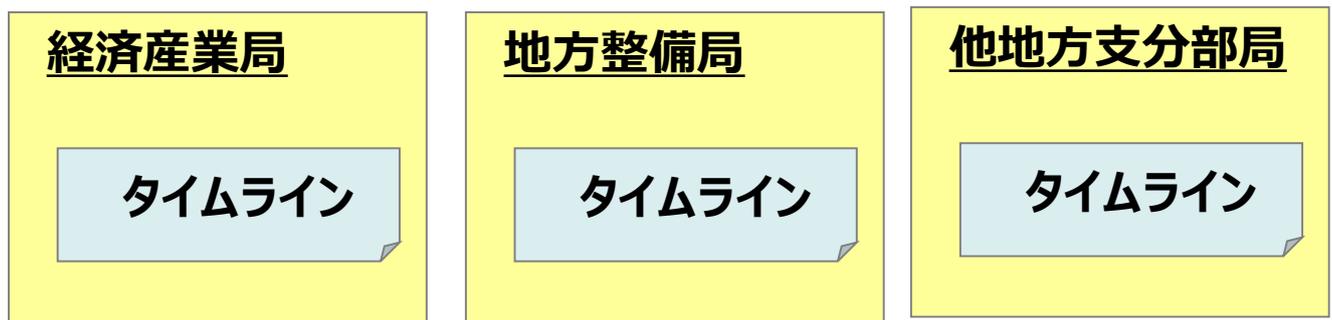
[フェーズ(時系列)の目安]

- 初動（人命安全確保フェーズ）：発災～概ね24時間
- 情報収集と対応方針決定フェーズ：概ね24～72時間
- 再開準備に向けたアクションフェーズ：概ね72時間～1週間

□ 課題管理表（様式例②）

- 工業団地協議会での協議会等を通じて、共通目標達成のために必要な課題を明らかにし、効果等を踏まえて優先順位付けを行い実施する。
- 課題および必要な事前対策と対策実施の優先順位、進捗状況等は、以下の「課題管理表」として別途管理する。
- 明海工業団地における検討では、以下の要領で、課題と対応策を整理し、関係者を特定した。
 - 個社それぞれが解決すべき課題（自助）
 - 団地内の連携で解決する課題（共助）
 - 団地内の共助では解決できず、行政等との連携・協働で解決する課題（連携）
 - 行政に解決を委ねる課題（公助）

<国の地方支分部局（官官連携）>



- 各主体の業務継続計画の「タイムライン」を持ち寄る。
- 産業の速やかな復旧のための関係機関間の施策実施に係る調整のための情報項目を洗い出す。
- 上記bで洗い出した情報項目のうち、関係行政機関で共有可能な情報を「**情報共有項目整理表**」としてまとめる。
- 上記cを踏まえて、各機関毎に発災時の情報収集とその項目を時系列に一覧化し、関係行政機関間の情報の流れを描いたものを「**フロー図**」としてまとめて共有する。

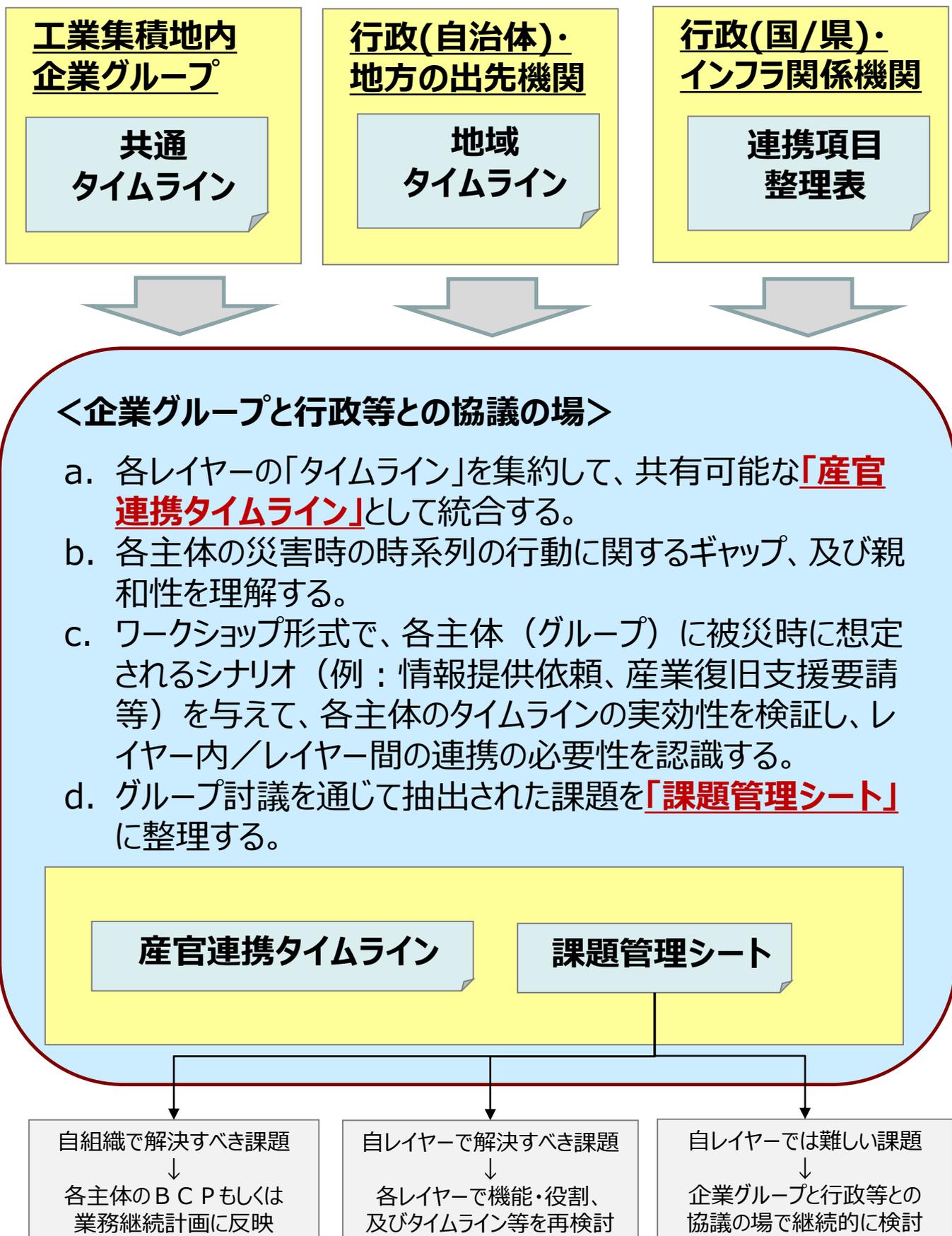
連携項目整理表

情報共有項目整理表

フロー図

...

【ステップ3：レイヤー横断的に行動計画を検証する】



□ 産官連携タイムライン（様式例③）

- 個社、工業団地等の企業グループ、市、県、国の地方支分部局の各タイムラインを統合し、レイヤー間の連携ツールとして整理する。
- 明海工業団地を事例とした検討では、生産拠点のサプライチェーンの機能継続、及び企業・産業の早期復旧の観点で、時系列で関連する業務を整理した。
 - 初動（人命安全確保フェーズ）：発災～概ね24時間
 - 情報収集と対応方針決定フェーズ：概ね24～72時間
 - 再開準備に向けたアクションフェーズ：概ね72時間～1週間

□ 課題管理シート（様式例②）

- ワークショップ形式での連携訓練(図上演習)を通じて、共通目標達成のために必要な課題を明らかにし、効果等を踏まえて優先順位付けを行い実施する。
- 課題および必要な事前対策と対策実施の優先順位、進捗状況等は、以下の「課題管理シート」として別途管理する。
- 明海工業団地を事例とした検討では、以下の要領で課題を整理した。
 - 自組織それぞれが解決する課題（自助）
 - 自レイヤーでの連携で解決する課題（共助）
 - 自レイヤーの共助では解決できず、他レイヤーとの連携・協働で解決する課題（協働・連携）
 - 行政等の公助により解決を委ねる課題（公助）

【様式例①：共通タイムライン】

大災害時対応 共通タイムライン		目標時間→	0日	+1日	+2日	+3日	+5日	+7日	+10日	+14日	+21日	+30日	◀: 完了 ▷: 開始 □: 目標時間 (以内)	
			発災直後 1時間	2~3時間	6時間	9~12時間	(24~36時間)	(48時間)	(72時間)					
		フェーズ→	発災直後の初動 (人命安全確保)			事業継続への情報収集と方針決			重要事業の継続(再開)に向けたアクション					
団地本部	防災活動	人命安全確保活動 救護/支援 情報の収集と発信	◀都市ガスタンク閉鎖 ◀情報収集体制(各拠点本部)発動 ◀通信手段の確認と確保 (自治体とMCA無線) ◀団地内避難所開設 ◀団地内救護所立上げ (可能な治療開始可能状態)											
	立地企業の 事業継続 支援	迅速な情報提供	◀要員参集→復旧本部体制立上げ (事業継続支援のための情報収集 & 発信開始可能な状態) ※以降も継続 ◀団地内の被災状況収集と整理 (個社/道路/橋/岸壁/周辺) ※電力とガスの使用予定情報収集 ◀道路等の復旧用重機や資材等の確認と手配 ◀道路応急復旧(水性アスファルト注入) ◀物流ルートの確保											
	自治体との 連絡 ・定時連絡 ・随時連絡	情報提供 情報収集	◀(2時間)緊急危険情報 (建物倒壊/火災/有害物流出/道路) を市に報告する ◀(3時間)人的情報(救護所開設/重篤患者/医師派遣要請)を市に報告する ◀(5時間)市内道路状況(帰宅困難者/把握/宿泊場所調整)を市から受ける											
	インフラとの情報共有													

【様式例②：課題管理表／課題管理シート】

課題管理シート

組織名：

- | | |
|--|-------|
| ①. 自組織それぞれが解決する課題 | ①. 自助 |
| ②. 自レイヤーでの連携で解決する課題 (自組織における重複または共通事項) | ②. 共助 |
| ③. 自レイヤーの共助では解決できず、他レイヤーとの連携・協働で解決する課題 | ③. 連携 |
| ④. 行政等の公助により解決を委ねる課題 | ④. 公助 |

No.	課題 [脆弱性] (What)		事前対策または事後対応策 (How)		関係者 (Who)	
	内容	分類	内容	分類	一次	二次
例1	・状況確認の頻度やタイミングが決まっていない	仕組み	・情報共有タイムライン設定 (定時報告時間)	③. 連携	市	県・省庁・インフラ
例2	・インフラ情報の在処・連絡先・入手方法を分かっていない (誰がどのような情報を持っているか)	仕組み		③. 連携	市	インフラ
例3	・被害状況伝達のシステムは幾つかあるようだが、共通化または産業へのは開示ができていない。	仕組み		③. 連携	全関係者	
例4	・外部に通じる道路復旧が遅れてモノの移動ができない	港湾/物流	・水路・海運による物流ルート確保 (フェリーの活用など)	③. 連携	地整局/運輸局	市
例5	・一般車両の通行が制限された場合、職員の通勤に支障が生じ、産業の復旧/再開が出来ない	交通	・バスの特別な運行	③. 連携	市	運輸局

【様式例③：産官連携タイムライン】

(*注：行政機関のタイムラインは、一般化し記載。時間はあくまでも例示。)

産官連携タイムライン		目標時間→	0日	+1日	+2日	+3日	+5日	+7日	+10日	+14日	+21日	+30日	◀: 完了 ▷: 開始 □: 目標時間 (以内)
		フェーズ→	発災直後の初動 (人命安全確保)			事業継続への情報収集と方針決定			重要事業の継続(再開)に向けたアクション				
団地本部	防災活動	人命安全確保	◀緊急停止と避難判断/指示完了 ▶指定緊急避難場所への避難完了 ▷怪我人対応開始 ▶災害本部(情報収集体制)立上げ完了(代替場所、代行要員でも立上げ役割分掌) ▶通信手段の確認と確保(電話、携帯、SNSなど) ▶在社従業員の安否確認報告完了(※全員の安否確認完了まで継続) ▶社員の帰宅判断完了 ▶帰宅困難者への対応完了 ▶職員的生活支援/申請支援等開始(以降継続)						□フェーズ1ゴール: 全社員と家族の安否確認完了(※全員の安否確認完了まで継続)				
	事業継続活動					▷場内の片付け開始 ▷情報収集開始(社内外/インフラ/物流等) ▶対応方針決定に必要な情報の把握/整理を完了し許容中断時間と目標復旧時間の検討 □フェーズ2ゴール: 対応方針の決定と関係者への連絡(現地復旧/代替生産/代替調達/縮退等)			▶事業継続方針実現のためのリソースの確保/仮押え(人/モノ/金)完了 ▷サプライヤー実地調査開始 ▷サプライヤー支援開始 ▷使用可能な製品の出荷開始 ▷再開シミュレーション開始 ▷代替先への移送開始(設備/機器/在庫) ▷自拠点または代替先でのテスト開始 □フェーズ3ゴール: 重要製品の生産再開				
	タイムリーに必要な情報の収集	① 個社対応(サブライチエーン) ② 連携対応(団地本部→市) ◆定時連絡+随時連絡(検討) ◆情報の在処/手段/タイミング(検討)	◆津波に関する情報 ◆救命救護、帰宅等の判断に必要な情報(道路/橋/有害物質流出/火災/交通) ・緊急地震速報 ・津波警報 ・津波特別警報 ・「避難指示」情報			◆事業継続対応方針決定(修理修復・代替・縮退)に必要な情報 ・インフラ(電力/道路/工水/上水/下水/ガス/通信/港湾/航路/物流/交通)			◆事業継続対応活動に必要な情報(インフラ/土木建設業者/機械設備修理業者/職員)				
	防災活動	人命安全確保活動 救護/支援 情報の収集と発信	▶都市ガスタンク閉鎖 ▶情報収集体制(各拠点本部)発動 ▶通信手段の確認と確保(自治体とMCA無線) ▶団地内避難所開設 ▶団地内救護所立上げ(可能な治療開始可能状態)			▶要員参集→復旧本部体制立上げ(事業継続支援のための情報収集&発信開始可能な状態)※以降継続 ▶団地内の被災状況収集と整理(個社/道路/橋/岸壁/周辺)※電力とガスの使用予定情報収集 ▶道路等の復旧用重機や資材等の確認と手配 ▶道路応急復旧(水性アスファルト注入) ▶物流ルートの確保							
団地本部	立地企業の事業継続支援	迅速な情報提供が必須							▶(2時間)緊急危険情報(建物倒壊/火災/有害物質流出/道路)を市に報告する ▶(3時間)人的情報(救護所開設/重傷患者/医師派遣要請)を市に報告する ▶(5時間)市内道路状況(帰宅困難者/把握/宿泊場所調整)を市から受ける				
自治体との連絡	・定時連絡 ・随時連絡	情報提供 情報収集											
市	災害本部 企業対策班 土木班 ライフライン班 上下水道班	企業対策 道路/河川 ライフライン/交通 応急給水/下水				▷港湾関係施設の被害状況の取りまとめ ▷工業及び商業の被害調査 ▷工業団地との連携に関する業務			▷金融の相談受付・調査 ▷中小企業振興対策				
県	産業労働政策課 中小企業金融課 防災危機管理課					▷産業・雇用相談の開始 ▷中小企業被災状況の把握			▷情報収集活動開始(被害状況等)				
官(自治体・省庁機関等)	経済産業局	電力 都市ガス 燃料 工業用水 産業(製造業等)	▷所管インフラの情報収集										
地方整備局	道路 港湾 河川	道路啓開 航路啓開 排水	▷情報収集活動開始(被害状況等)			▶広域支援ルートを確認 ▶沿岸沿いルートを確認 ▶全ての被災地への緊急物資輸送ルートを確認			▷港湾: 応急復旧活動 ▶湾内各港への最小限の海上輸送ルートの確保 ▶緊急物資輸送ルートの拡充				
運輸局	路線/バス 鉄道(JR、私鉄) 物流(トラック/営業倉庫/海運事業者)		▷情報収集活動開始										
総合通信局	通信事業(固定・携帯電話/インターネット等) 放送事業(テレビ/ラジオ) 災害時の臨時放送(自治体や避難所のFM局等)		▷災害対策用移動電源車の貸与 ▷自治体等に携帯電話やMCA無線の貸与										

産業の事業継続力向上プラン

産業の事業継続力向上プランとは

産業の事業継続力向上プランは、中部版地方強靱化BCPに資するために、個社、サプライチェーン、自治体、工業団地等の地域ブロックの各主体でBCPを策定するにあたり、必要となるポイント等を整理したものである。

各主体における事業継続への取組の手順は、(a) 取組の必要性の理解、(b) BCP策定方法の理解、(c) 訓練と継続的な改善から構成されるが、災害時に地域の産業を早期に復旧していくためには、各主体で「重要業務」と「時系列での行動フロー（タイムライン）」を定めて、関係する主体間で平時より協議を重ねて、課題の解決を図っていくことが重要になる。

本書では、ものづくりの観点から、以下の構成にて各主体のBCPの策定・改訂において必要とされるポイントをまとめているとともに、一部では取組事例について紹介している。

BCP	概要
個社BCP	中小企業における個社BCPの策定率が伸び悩んでいることを受け、平時のメリット（生産性向上、経営改善等）も併せて追求するという切り口でのBCP策定促進策の有効性やあり方を整理。
サプライチェーンBCP	取引先間での連携のあり方や、サプライチェーンリスク管理システムの運用、有事の際の被害状況報告等のルールなどに関するポイントを整理。
自治体BCP	過去の災害における、立地企業の速やかな事業復旧支援の事例を参考に、自治体BCPに、自治体の取組において考慮すべき産業集積を維持（拡大）することを目的としたポイントを整理。
地域連携BCP	各企業集積地において、個社間、サプライチェーン間、自治体やインフラ事業者と企業集積地間（地域連携体）において連携すべき事項を整理。

なお、本書の末尾では、各主体でBCPの策定・運用を進めていくにあたって参照先、及び災害時におけるインフラ被害状況の参照先を併せて掲載しているので、併せて参照されたい。

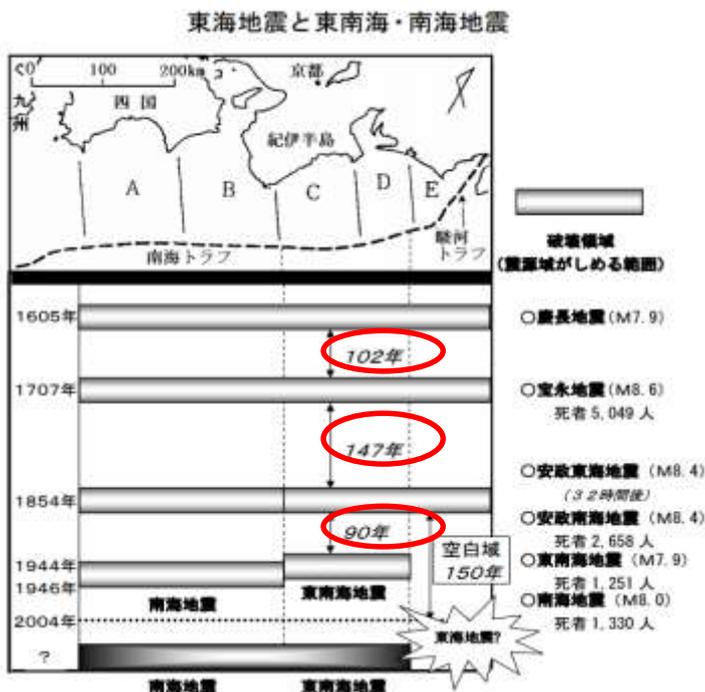
個社 B C P

1. なぜBCPが必要なのか？

□ 個社BCPへの取り組みとは

- (1) なぜBCPが必要なのかを理解する
- (2) いつまでに何をするか(「ゴール」とその達成方法を定める (BCPを策定する))
- (3) ゴールを達成できるか確認する (訓練する)
- (4) 継続的に改善する

□ 脅威の理解 <南海トラフ巨大地震>



内閣府防災情報ホームページより

正しく危機を認識し備える取り組みが急務

□ 東日本大震災、熊本地震の教訓

東日本大震災、熊本地震の被害状況は、共に**想定を超える状況**であった。（複合災害、連鎖大地震）

“想定外”の被害であったため、各企業は首尾よく対応できなかった。（従来のBCPが役に立たなかった）

<教訓>

“どんな被害”が生じたとしても、**事業継続ができるように準備しておくことが大切である。**

□ 大災害が発生すると何が起こるか

災害時に起きること

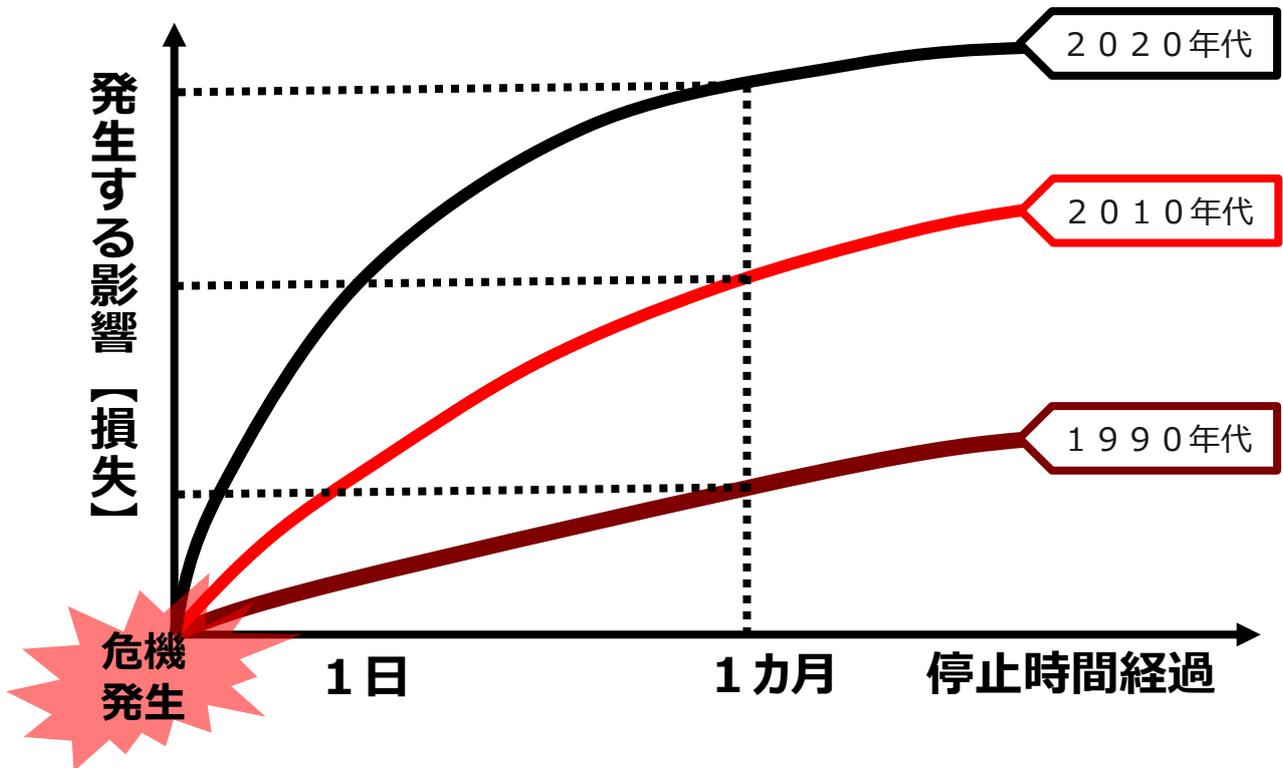
- ◆ 極端な経営資源の枯渇（ヒト、モノ、情報、カネ、時間）
- ➔ 深刻なアンバランスの発生
 - 需要と供給
 - 収入と支出
 - 日常的状況と非日常的状況の逆転（経験則が効かない）
- ➔ 機会損失
- ➔ キャッシュフローの悪化

経営として行う事

- **戦略的な需給調整** ⇒ 事業継続 ⇒ 経営継続
 - 供給の不足 ⇒ 需要に対応 ⇒ 全ては無理
 - 優先順位付 ⇒ 選択と集中
 - **重要業務の早期再開**

□ 経営環境変化の理解

- 事業環境の変化により同規模の災害でも被る損失は飛躍的に拡大

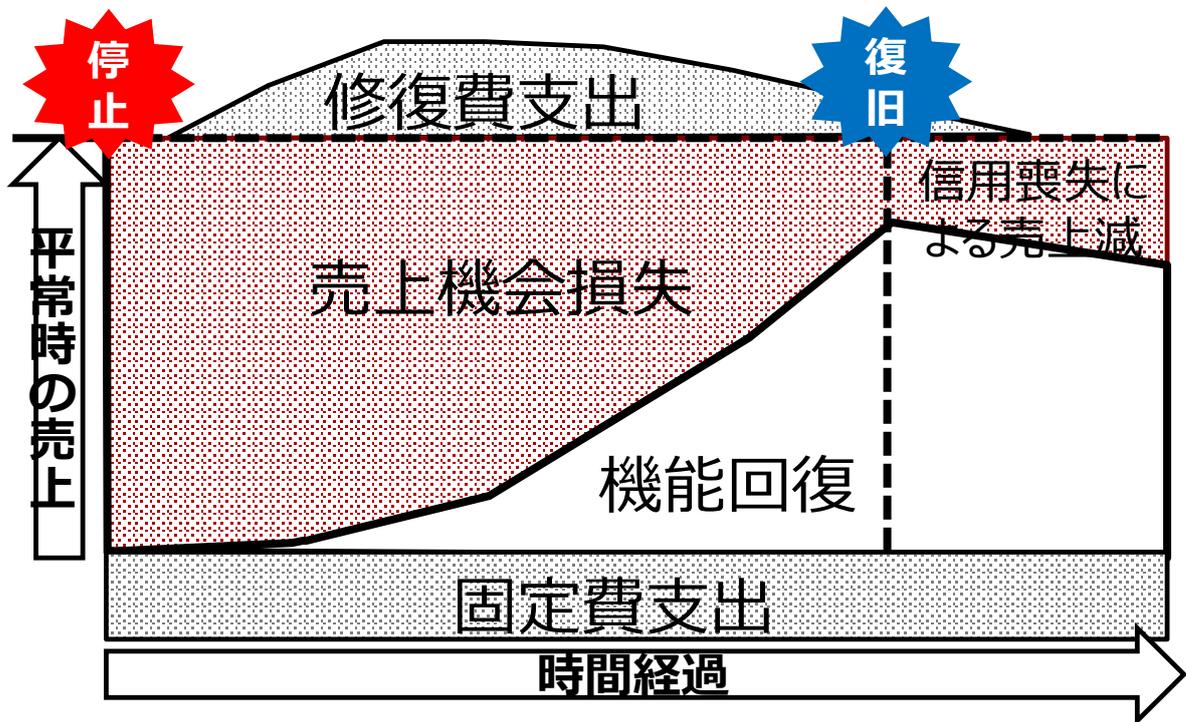


□ 環境変化がもたらす影響

経済環境の変化	事業環境の変化	リスク環境の変化	対応の方向性
国内市場の成長鈍化	グローバル化 活動範囲拡大	不確実性増大 想定外の頻発	事前対策の限界に対する認識 発生した状況への(最適)スピード
地球規模の資源枯渇	分業化の進展 外部委託 アウトソース	複雑性の増大 読めない影響 範囲	
急激なICTの進展	効率化の追求 スリム化と スピードアップ	爆発的な拡大 被害の拡大 スピード	
			前提の変化・崩壊

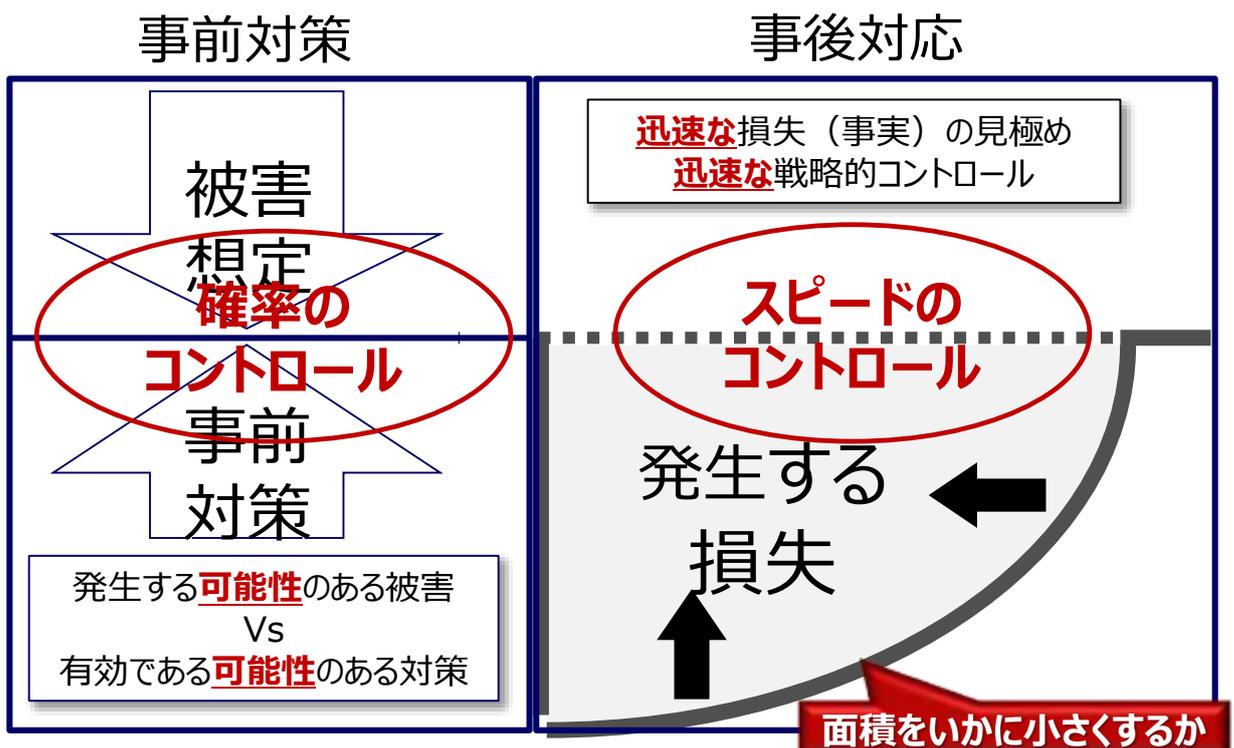
□ 機能停止によって起こる財務的影響

- 想定外の費用が発生し、復旧が長引くほどキャッシュフローが悪化



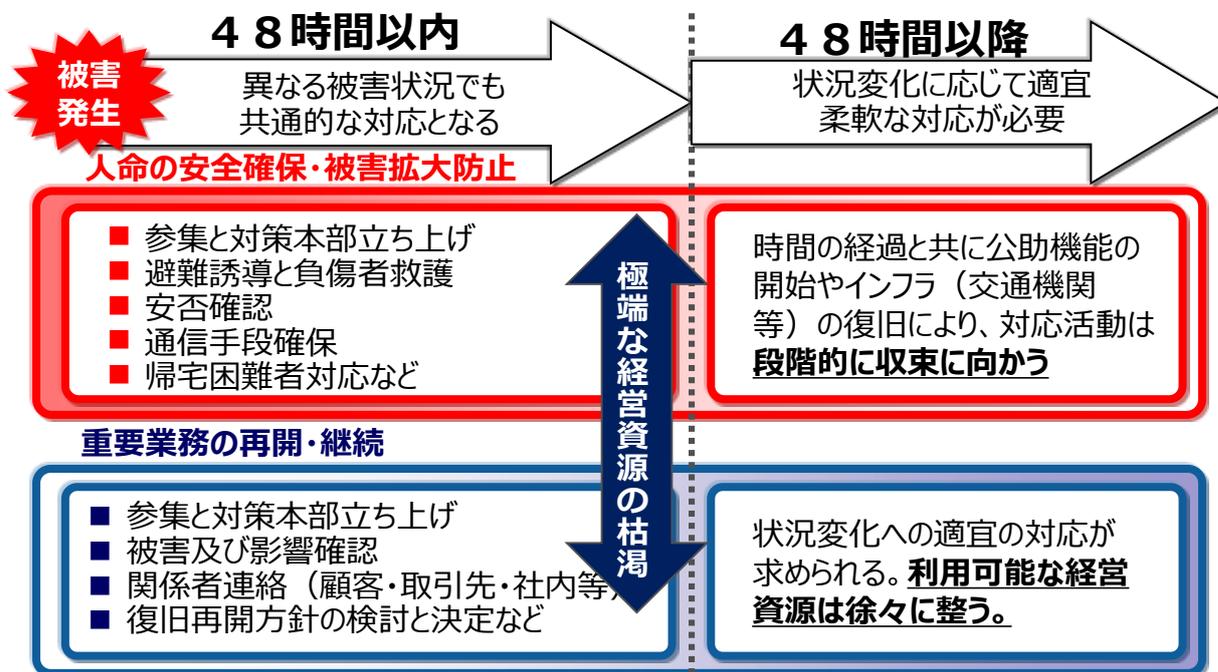
□ 必要な取組の全体

- BCPの目的は、事後の対応スピードを早め、損失を抑制すること



□ 迅速な事後対応の必要性

- BCPの有無によって、被災後48時間の行動が大きく異なる



□ 実効性のある事業継続への取組とは

- 災害や事故、突然の業務停止、急激な経営環境変化などの脅威に備え、
被害を最小化する効果的な対策を実施する。
- ただし、どのような対策を実施しても、
危機的状況が発生することを前提に、

その状況下（軽微・甚大・壊滅状況）でも、**優先順位に基づく重要業務を事業継続戦略を用いて、目標復旧時間内に再開し、企業や組織活動を継続させること。**

2. B C Pを策定する

□ B C P策定における確認のポイント

1. 自社がB C Pに取り組む必要性は何ですか？
2. 事業継続に向けた活動の目標は何ですか？
3. 事業継続の取組の実施方針は何ですか？
4. 事業継続のマネジメント体制は明確ですか？
5. 自社が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の有無を把握していますか？
6. 自社が被災した場合の被害想定と、被害発生及び復旧の妨げとなる脆弱性（ボトルネック）は何ですか？
7. 脆弱性を解消するために必要な対策は何ですか？
8. 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ですか？
9. 被害の大きさに合わせた複数の対応方法はありますか？
10. 迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？
11. 自社が被災した場合の行動の流れは分かっていますか？
12. 自社が被災した場合の役割毎の行動内容は分かっていますか？
13. 事前に実施しておくべき対策は何ですか？

- 以上のポイントは、「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づき、平成28年度より実施されている国土強靱化貢献団体認証制度（「レジリエンス認証」）の申請要件に準拠しています。

□ 取組方針と実施体制

1. 自社がBCPに取り組む必要性は何ですか？

- 経営者からのメッセージとしてBCPに記入する。

【記入例】

株式会社〇〇〇〇（以下、当社という）は、自動車関連、電気・電子、ハイテクノロジーなど、社会の安定及び発展に欠くことのできない幅広い分野の製品の生産工程に欠かすことのできない重要な製品・サービスを供給している。

当社にとり、これらの製品・サービスを高い技術力を通してお客様に安定供給を続けることは、自らの社会的責任と認識している。

そのために当社は、重要な事業拠点において発生が懸念されている大規模地震をはじめとする様々な災害や危機事象発生時においても、社員および地域の安全を確保しつつ製品の安定供給という社会的責任を果たせるよう、事業の迅速な復旧・再開を図れる組織対応力を確保するため、事業継続計画（BCP）を策定し全社的な継続的改善活動を行うこととする。

2017年〇月〇〇日

代表取締役社長 〇〇〇 〇〇

【取組事例】

➤ B C P 策定時の検討経緯、設定の根拠を明文化

事業継続方針、重要業務と目標復旧時間などに関して、どのように考えたのか、なぜそう設定したのか等の理由・根拠を明文化しました。これにより、策定後に担当者が異動しても、BCPを改定する際に迷わないようにした。

（内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」）

2. 事業継続に向けた活動の目標は何ですか？

- 自社における活動の目標を B C P に記入する。

【記入例】

大規模地震等の不測の事態発生時においても、社員の安全を守り、お客様が求める高性能、高品質な製品の安定供給、及び迅速な事業の再開・復旧を可能とする能力の獲得、及び継続的な強化を目標とする。

【取組事例】

➤ 戦略定義の明確化

業務停止による他社への乗り換えおよびペナルティー発生の可能性等を考慮して、目標復旧時間を2週間とした。この目標復旧時間の達成方法を具体化することが事業継続能力の高さを示す指標になると考えて事業継続戦略を検討した。

軽微な被害の場合（2週間以内に現地生産再開可能）は現地での復旧、甚大な被害（2週間以内に現地生産再開が困難）の場合は、国内外の工場で代替生産、甚大な被害（2週間以内に現地生産再開が困難）の場合、かつ代替地での生産が困難な場合は、他社設備を借りて生産を開始する、といった戦略を明確化した。

（内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広い B C P 普及のためのノウハウ集」）

3. 事業継続の取組の実施方針は何ですか？

- ・ 自社における取組の基本方針を B C P に記入する。

【記入例】

- ① 人命第一を旨として、社員と社員の家族の安全と生活を最優先とする
- ② 地域社会の安全に貢献する
- ③ お客様への影響を極力少なくするために供給を継続、またはできる限り早期に再開する
- ④ 定期的に教育・訓練を繰り返すことにより、取組の課題を明らかにし迅速な行動能力の継続的強化につとめる

【取組事例】

➤ 事業継続方針として地域社会貢献を重視する旨を B C P に記載

当社製品（段ボールシート・ケース等）は、災害時に避難所等で多用される重要な緊急資材であった。B C P 策定の検討において、これを特需ととらえるのか、地域貢献ととらえるのかという議論もあったが、経営理念にのっとり事業継続方針として地域社会への貢献を重視する旨を記載し、災害時の特別対応についても具体化した。

（内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広い B C P 普及のためのノウハウ集」）

4. 事業継続のマネジメント体制は明確ですか？

- B C P の計画策定、事前対策や教育・訓練の推進、定期的な点検・是正を平常時から行う体制として、経営会議の下に事業継続マネジメント体制を整備し、B C M 事務局が平常時における事務局機能を担うものとする。
- 以下のような様式を用いて、具体的な組織体制および各役割名、担当、主な役割・機能を B C P に盛り込む。

【様式例：自社における事業継続マネジメント体制】

役割名		担当	主な役割・機能
B C M 推進会議	B C M 事務局	代表取締役 ● ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> • B C P と B C M 方針の承認 • 設備・人員・予算計画などの経営資源の割り当て • B C M 進捗状況把握と評価 • 必要なメンバーの任命と権限付与
	B C M 事務局長	● ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> • B C M 推進 • B C M 進捗状況の把握・経営者への報告 • 予防処置や是正処置のフォローアップ • 教育訓練の計画と実施
	B C P 対策チームメンバー	非常時対応体制図（別紙参照）における部門責任者	<ul style="list-style-type: none"> • 上記の事務局長を補佐し、実施を支援 • 自部門の B C M 推進 • B C M 進捗状況把握と評価 • 対策の実施 • 教育訓練の実施

□ 脅威・被害想定と脆弱性

5. 備えるべき脅威と影響を把握していますか？

- 大規模地震、新型感染症、噴火、火災、テロ攻撃など様々な脅威のある中で、当社としても最も備えるべき脅威として優先的に大規模地震を前提とする。
- ただし、その他脅威についても、今後の継続的改善のなかで必要に応じて検討を進める。
- 以下のような様式を用いて、本社及び各工場等の自社環境における脅威の状況について、内閣府、及び立地する事業所の自治体にて公開されている情報を参考にしながら、BCPに記入する。

【様式例：想定される自社の脅威】

対象事業所	地震の種類	発生確率	予想される震度	津波被害
本社事業所	南海トラフ巨大地震	今後30年以内に70～80%の確率	震度6強	有り
〇〇工場	東京湾北部地震	今後30年以内に70%の確率	震度6強	無し

6. 被害想定と脆弱性を把握していますか？

- 以下のような様式を用いて、事業所で予想される被害、及び被害を大きくする原因（脆弱性）を、BCPに記入する。
- なお、インフラの被害については、立地する事業所の自治体にて公開されている「業務継続計画」に記載されている被害想定を参考にすると良い。

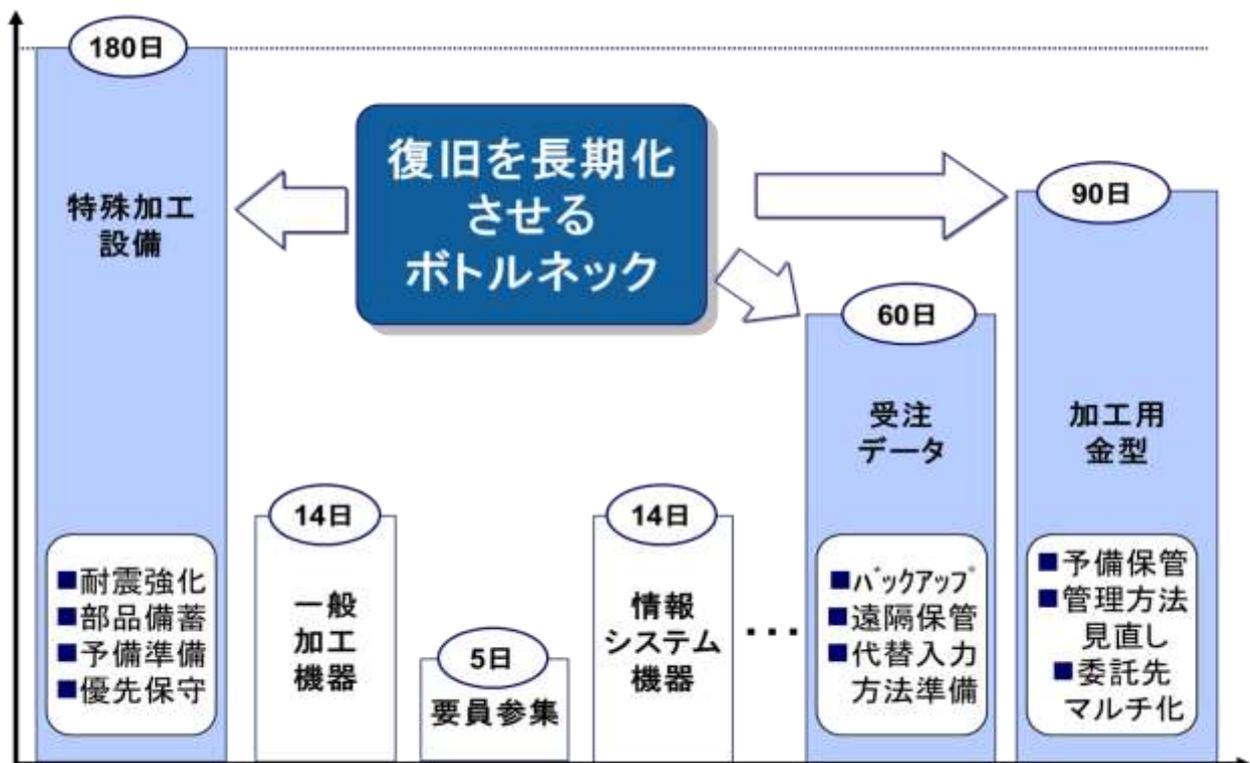
【様式例：自社の被害想定】

カテゴリ	予想される被害	被害を大きくする原因（脆弱性）
人員	<ul style="list-style-type: none"> • 建物や設備の損壊、落下、避難中の転倒などによる怪我人の発生 • 事業継続において重要な要員の欠員、参集不可 • 発生当日は従業員のほとんどが帰宅困難者となる 	<ul style="list-style-type: none"> • 落下等による危険物の存在 • 避難ルート及び災害時の体制が不明確 安否確認のための方法が無い • 従業員の帰宅判断ルールが無い
建物	<ul style="list-style-type: none"> • 耐震実施済建物においては倒壊などの大きな被害の発生確率は低い • 但し、一部亀裂や構造付属物の被害発生は予想される 	<ul style="list-style-type: none"> • 耐震診断未実施 • 一部建物の耐震補強未実施
設備	<ul style="list-style-type: none"> • 設備機器は停電等により一時的に稼働停止 • 設備の移動や揺れにより損壊が予想される • 配管や配線類の断裂などの被害発生の可能性は大 	<ul style="list-style-type: none"> • デリケートな機器の存在 • 配管ルートや図面の未整備 • 特注の設備機器の修理・手配に時間がかかる
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> • データセンタ設置のサーバー被害の確率は少ない • オフィス設置の一部サーバー及びパソコンについては落下・転倒で使用不可 • バックアップ未実施のデータの喪失 • ネットワーク中断は一時的（1日程度） • 外部電力供給の回復が無ければ2日程度でICT機能はすべて停止 	<ul style="list-style-type: none"> • 重要データのバックアップ未実施 • 無停電停止装置（UPS）の未導入
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> • 外部電力は1週間程度供給停止、都市ガスは2～3週間程度停止 • 水道は1週間程度の停止、周辺道路は3日程度の通行止め • 交通機関（電車・バスなど）は1週間程度復旧せず 	<ul style="list-style-type: none"> • 非常用発電装置の未整備 • 非常時の通信手段無し
取引先	<ul style="list-style-type: none"> • 地震発生地域内にある取引先からの供給停止 • その他地区においても物流の混乱や二次サプライヤ以降の供給停止により調達は極めて不安定な状況となる 	<ul style="list-style-type: none"> • 非常時における取引先との連絡方法（連絡先及び連絡手段）が無い • 代替調達先が無い
その他		

7. 脆弱性を解消するための対策は何ですか？

- 項6で洗い出した脆弱性を解消するための対策を検討する。
- 事前に実施すべき対策を、予想される被害、被害を大きくする要因（脆弱性）とともに、本書30頁に記載の「課題管理表」に落とし込む。
- なお、事前に実施すべき対策については、事業継続推進機構にて公開している「中小企業BCPステップアップ・ガイド4.0版」、及び以下の「費用対効果が高い対策とは」を参考にすると良い。
- また、事前対策を平時の改善活動と関連させて実施するとより効果的になる。

【参考：費用対効果の高い対策とは】



事前対策と平時の改善活動との関連（例）

- **設備の棚卸**によりボトルネックを抽出
- **安全パトロール**でボトルネックをチェック
- **整理・整頓**によりボトルネックの緊急パーツを確保

□ 重要業務と事業継続戦略

8. 重要業務と目標復旧時間は明確ですか？

- ・ 事業が停止することに伴う、自社の損益・キャッシュフローや信用喪失による売上減、顧客から期待されている生産再開時期やペナルティ等を考慮して、被災時の重要業務と目標復旧時間を検討する。
- ・ 以下のような様式を用いて、検討した重要業務と目標復旧時間をBCPに盛り込む。

【様式例：自社の重要業務と目標復旧時間】

重要業務			目標復旧時間	
業務	目標とする状態	選定理由	時間	設定理由
1 人命の安全確保	社員の安全確保を行い、安否状況の第一報を関係者へ報告	当社の事業継続の基本方針として人命確保を第一としており、社員とその家族の安否状況の確認を迅速に行う必要がある	6時間以内	事業継続に向けた活動を開始するためには、6時間以内に社員の安全確保が必要である
2 状況把握と危機広報発信	被災及び生産・出荷活動への影響有無の第一報を顧客及び取引先へ報告	当社の提供する製品は多方面の重要な生産工程を支えるため、供給に関わる影響は可及的速やかに顧客に通知する必要がある	24時間以内	早急な報告を顧客から求められており、24時間以上を経過した場合には、当面供給不可能と判断される可能性が高い
3 事業継続対応方針決定	被害調査・情報の収集・整理・分析によってとるべき対応方針が決定され、必要な関係者に連絡や指示がなされた状態	復旧か他工場での代替かの戦略及び供給優先順位の決定を生産再開に先立ち決定する必要がある	48時間以内	2週間以内の生産活動再開のためには戦略決定を48時間以内に行うことが必要である
4 生産活動開始(再開)	事業継続方針に沿い、優先すべき製品の生産活動が開始された状態	製品供給の途絶を最小限に抑えるために早期生産活動の再開が必要である	2週間以内	2週間を超える生産活動の停止は、顧客への影響が大きく、他社への乗り換え及びペナルティの発生など、当社のビジネスに与える損失が甚大

優先すべき重要業務の選定

・ 限られた経営資源で出来ることを考える

非常時は、経営資源（ヒト、モノ、カネ）が大幅な制約を受ける。
少ない資源を、どこに（どの業務に）優先的に投入するかを決めなければ、効率的な対応が出来ない。

「事業・業務を絞ること、優先順位づけ」がポイントとなる。

平時において重要な業務が、発災の時点で、変わるものであることを想定しておく。

目標復旧時間は、「顧客の視点」、「財務的な視点」、「競争の視点」等から洗い出される。

「やらなければならない時間」=「目標復旧時間」という考え方がポイントとなる。

目標復旧時間の設定・・・企業の戦略そのものを反映

・ 優先すべき重要業務とは何か？

⇒ **事業の根底をなすもの。事業の本質をなすもの。**

・ 重要業務選定の考え方の例

- ・ 会社の売上・利益に最も寄与している事業・製品・サービス
- ・ 他社にない独自の技術・商品・サービスを特長としている事業
- ・ 当社にとっての重要な顧客
- ・ 市場シェア・対競合から見て重要である事業・製品・サービス
- ・ 商品の納期や顧客へのサービスの提供時間など、あらかじめ期限が定められている
- ・ 事業のうち、延滞により会社に与える損害が最も大きい事業・製品・サービス・社会のインフラを支える重要な事業

⇒ **重要業務の選定過程はマーケティングそのもの。**

【取組事例】

➤ 重要業務・目標復旧時間の設定

事業毎、顧客毎の売上規模を考慮して、中核事業及び重要業務を検討した。その結果、売上規模で全体の6割を占めている車載機器メーカー向け事業を中核事業として選定し、中核事業を実施するための業務を重要業務と位置付けた。自動車業界では、業界全体として目標復旧時間を30日としているので、それに合わせて重要業務の目標復旧時間を設定した。

➤ 自社のビジネス特性を踏まえた重要業務・目標復旧時間の設定

軽微な被害（10日以内に当社生産再開可能）の場合には、市中在庫もあり現地復旧とした。10日を越える出荷活動の停止は、市中在庫も無くなりお客様への影響も大きく、ブランドスイッチおよびペナルティーの発生などビジネスに与える損失が甚大になるため、出荷活動開始（再開）を重要業務とし、目標復旧時間を10日以内と設定した。

➤ 目標とするマイルストーンを設定

3週間以内の生産活動開始に向けて、そこから逆算したマイルストーンを設定した。具体的には、48時間以内に事業継続対応方針を決定し、24時間以内に状況把握、6時間以内に人命の安全確保を完了させることにした。その際に、それぞれの段階での達成目標を具体的に定義した。

➤ 検討メンバーの巻き込みにより目標復旧時間を設定

社長から全社的な取り組みであることを関係者に説明した上で、詳しい業務内容や必要資源を把握している関係者をBCP策定に参画させて、重要業務とその目標復旧時間を設定した。

➤ 取引先を交えた事業継続のための協議を実施

目標復旧時間を達成するためには、自社内にとどまらず、原材料の入手先の業者との事業を継続するための協議、輸送業者との目標復旧時間の共有を行う必要があることも明らかになった。さらに、自社での製品供給ができなくなった場合に備えて、同業他社への協力要請も検討した。

➤ サプライチェーン上流企業と目標復旧時間を共有

自社の目標復旧時間と達成目標の定義を、サプライヤと共有し、必要な対策を検討した。例えば、24時間以内に把握すべき情報の収集方法や、その連絡方法などに関して、どのように協力し合うかを検討した。

（内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」）

9. 被害の大きさに合わせた対応方法がありますか？

- ・被災時における事業継続のために必要な重要業務及び目標復旧時間を達成するための事業継続戦略を検討する。
- ・以下のような様式を用いて、検討した事業継続戦略と戦略を発動する状況をBCPに盛り込む。
- ・併せて、事業継続戦略（復旧戦略、代替戦略）を平時の改善活動と関係づけると、企業経営の上、より効果的になる。

【様式例：事業継続戦略】

事業継続戦略	戦略を発動する状況
復旧戦略	軽微な被害（2週間以内に現地復旧が可能）の場合には現地復旧
代替戦略	甚大な被害（2週間以内に現地復旧が困難）の場合には〇〇工場にて代替生産
お互い様戦略	甚大な被害（2週間以内に現地復旧が困難）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

復旧戦略と平時の改善活動との関連（例）

事業継続戦略の選択肢	平時の改善活動
設備施設の修理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備点検の方法と実施徹底 ・ 設備使用可否判断ができる従業員のスキル ・ 特殊技能者・修理技術者(業者)の確保 ・ 多能工育成、OJT、人事ローテーション ・ 再雇用のスキーム ・ 耐震対策、風水害対策

代替戦略と平時の改善活動との関連（例）

事業継続戦略の選択肢	平時の改善活動
在庫積み増し	・ 在庫管理の方法と実施徹底
アウトソーシング代替	・ 業務の標準化
調達先代替	・ 複数購買
社内設備代替	・ 社内設備確認/互換性確保
他社設備代替／他社製品代替	・ 関係会社の評価/互換性確保 ・ お互い様関係構築

【取組事例】

➤ 現地復旧の検討

被災状況が軽微で現地復旧が見込める場合は、ボトルネックである自社製作の検査機器の復旧時間を短縮するために、代替部品の準備など事前対策の検討を行った。

➤ 自社内の他工場での代替生産に関して具体的に検討

東日本大震災の経験を基に、甚大な被害（2週間以内の現地復旧が困難）の場合に国内2工場間で代替生産するための手順を洗い出した。

➤ 災害時の連携に関する協定の締結

現地復旧が困難な場合を想定し、過去取引のあった企業に対して、災害時の連携に関する協定を締結した。災害時の連携については、担当部署で行うことが難しいため、経営層が相手側の企業と相談することとした。

➤ 相互生産委託を検討

目標時間達成のために、現地復旧が困難な場合を想定して、自社内の他工場での代替生産、他社（複数社を選定）での代替生産に向け準備した。他社が被災した時には当社にて代替する、相互生産委託を検討した。

（内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」）

重要業務と事業継続戦略

10. 迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？

- 以下のような様式を用いて、機能、役割を検討するとともに、担当者、担当者の連絡先等を整理して、BCPに盛り込む。

【様式例：非常時体制表】

非常時体制表(例)		社名・団体名						
機能	役職名	役割内容	氏名	連絡先電話番号(平時)	連絡先電話番号(非常時)	メールアドレス(平時)	メールアドレス(非常時)	その他(204以降)
専任員 非常時本部の重要決定・最終監督に関する全ての責任を担う。事業継続戦略の推進を担う。	本部長	非常時本部の重要決定・最終監督に関する全ての責任を担う。事業継続戦略の推進を担う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐する。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
専任員 非常時本部の重要決定・最終監督に関する全ての責任を担う。事業継続戦略の推進を担う。	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
専任員 非常時本部の重要決定・最終監督に関する全ての責任を担う。事業継続戦略の推進を担う。	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						
	専任部長(代行職等)	非常時部長を補佐し、非常時本部の迅速かつ円滑な運営を行う。						

【取組事例】

➤ 対応体制の見直し

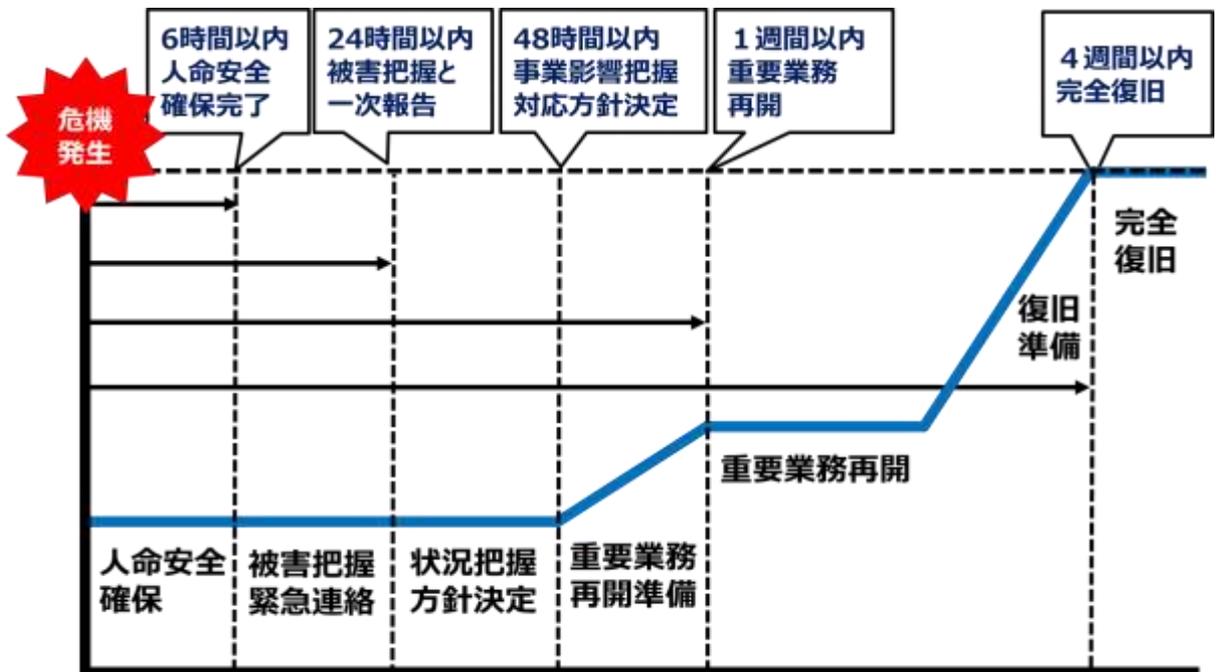
重要業務を選定する際、業務内容やその資源の詳細については経営者も把握しきれていないことがあるため、事務局メンバーだけでなく、業務に直接携わる担当者も検討メンバーとして参加する体制にした。

また、平時のBCP運用推進責任者は社長を予定していたが、多忙のため現実的に運用することができないので、平時に対応が可能な常務執行役員を責任者に設定した。

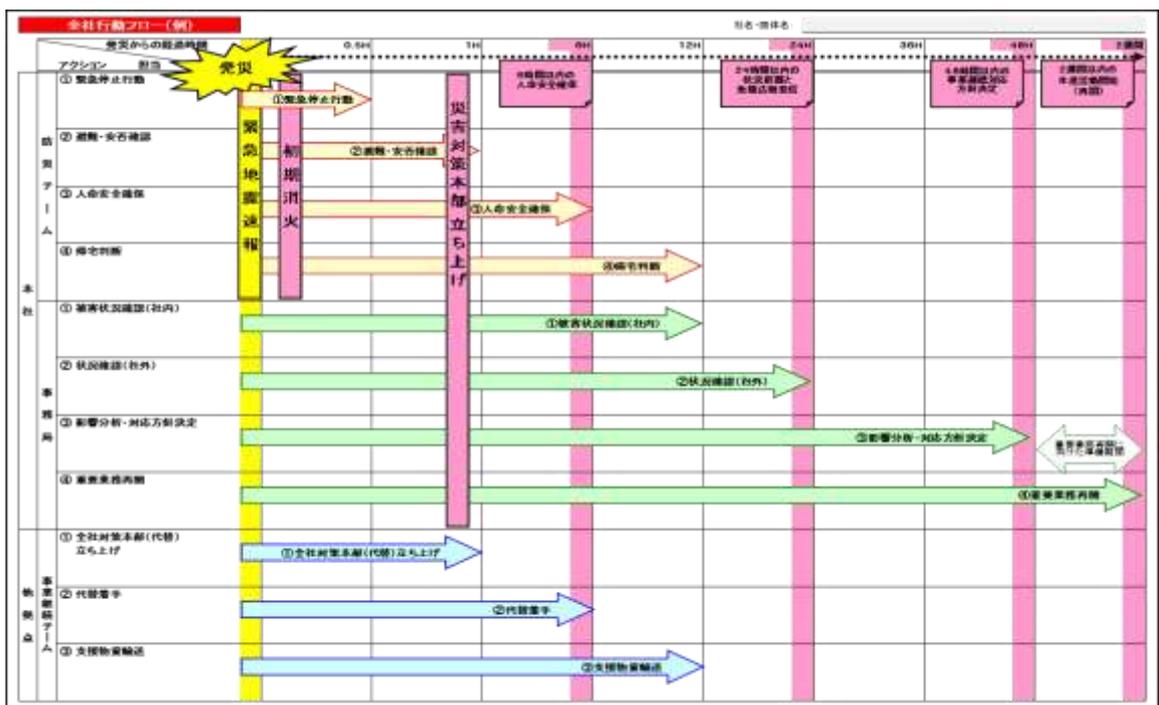
(内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」)

11. 自社が被災した場合の行動の流れはありますか？

- 以下を参考にし、自社の目標復旧時間を視野に入れながら、誰が何をすべきかを、時系列毎に「全社行動フロー（タイムライン）」に落とし込み、BCPに反映させる。



【様式例：全社行動フロー（タイムライン）】



12. 自社が被災した場合の役割毎の行動はありますか？

- 非常時発生時には全社対策本部を中心に、全社で同期の取れた行動を実施するために共通目標（重要業務及び目標復旧時間）を基準とした全社行動フローにもとづき対応行動を行う。
- 以下のような様式で作成する「行動チェックリスト」は、行動フローにおいて定められた行動を実施するに際しての確認事項をチェックリストとして記載したものであり、担当毎に保有する。



【様式例：行動チェックリスト】

部門		担当チーム	更新日	更新者
<p>＜ 緊急時発生時の全社行動チェックリスト ＞</p> <p style="text-align: center;"><<<<< 緊急時 >>>>></p>				
①	人命の安全確保	<p>全社行動フロー</p> <p>危機発生時の全社対応行動の流れを記載</p>	重要業務と目標復旧時間	<p>対応行動実施に際して担当毎に必要な行動の流れ</p>
②	業務の継続	<p>業務の継続</p> <p>重要業務の確保</p> <p>目標復旧時間の確保</p>	<p>重要業務と目標復旧時間</p> <p>重要業務の確保</p> <p>目標復旧時間の確保</p>	<p>対応行動実施に際して担当毎に必要な行動の流れ</p>
③	顧客対応	<p>顧客対応</p> <p>顧客情報の保護</p> <p>顧客サービスの維持</p>	<p>顧客対応</p> <p>顧客情報の保護</p> <p>顧客サービスの維持</p>	<p>対応行動実施に際して担当毎に必要な行動の流れ</p>
④	情報セキュリティ	<p>情報セキュリティ</p> <p>データの保護</p> <p>システムの復旧</p>	<p>情報セキュリティ</p> <p>データの保護</p> <p>システムの復旧</p>	<p>対応行動実施に際して担当毎に必要な行動の流れ</p>
⑤	広報・IR	<p>広報・IR</p> <p>情報の開示</p> <p>関係者の対応</p>	<p>広報・IR</p> <p>情報の開示</p> <p>関係者の対応</p>	<p>対応行動実施に際して担当毎に必要な行動の流れ</p>

□ 事前に実施すべき対策

13. 事前に実施しておくべき対策は何ですか？

- 共通目標達成のために必要な課題を各機能及び全社にて常に明らかにし、効果及び必要費用等を踏まえて優先順位付けを行い実施する。
- 課題および必要な事前対策と対策実施の優先順位、進捗状況等は、以下の「課題管理表」として別途管理する。

【様式例：課題管理表】

課題管理表		社名 〇〇株式会社										
起入日付	№	課題区分	優先順位	事前対策区分	会社の現状と課題		事前対応すべき対策	解決区分と担当者	担当名	対策実施状況	対策実施状況等	
					現状	課題						
〇〇	〇〇	1. 建物・施設 2. 設備・備品 3. システム 4. 経費・収支 5. 労働力・人財 6. その他			行動を迅速に出来ない現状	迅速に行動出来ない理由	迅速に行動するための対策	個人で解決できる課題	〇〇	確認中	()	1. 対策済 2. 対策開始 3. 対策中 4. 対策予定 5. 対策せず 6. その他
〇〇	〇〇	1. 建物・施設 2. 設備・備品 3. システム 4. 経費・収支 5. 労働力・人財 6. その他						個人で解決できる課題	〇〇	確認中	()	
〇〇	〇〇	1. 建物・施設 2. 設備・備品 3. システム 4. 経費・収支 5. 労働力・人財 6. その他						個人で解決できる課題	〇〇	確認中	()	
〇〇	〇〇	1. 建物・施設 2. 設備・備品 3. システム 4. 経費・収支 5. 労働力・人財 6. その他						個人で解決できる課題	〇〇	確認中	()	
〇〇	〇〇	1. 建物・施設 2. 設備・備品 3. システム 4. 経費・収支 5. 労働力・人財 6. その他						個人で解決できる課題	〇〇	確認中	()	
〇〇	〇〇	1. 建物・施設 2. 設備・備品 3. システム 4. 経費・収支 5. 労働力・人財 6. その他						個人で解決できる課題	〇〇	確認中	()	

【取組事例】

➤ 代替生産に関して事前準備

甚大な被害（2週間以内に再開困難）の場合は、他社に代替生産を依頼する戦略としましたが、どうしても自社でしか実現できない技術があり、復旧を長期化させるボトルネックに関して、本社や工場の耐震確認、クリーンルームの耐震補強、非常用発電の調達などを実施することとした。

（内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」）

3. 訓練する

- 事業継続強化の重要性の周知、不測の事態発生時における緊急時対応およびBCPを確実にを行うことを目的として、訓練を実施することが重要である。
- BCM事務局は、全社員に対する教育・訓練計画を定め、定期的に訓練を実施する。
- また、BCM事務局は、全社および部門の訓練の実施結果を取り纏め、BCM推進会議で報告するとともに、実施結果を次回の訓練やBCPに反映する。

【取組事例】

➤ 自社の緊急時の状況をイメージし、具体的な訓練のための想定シナリオを作成

甚大な被害の場合には、ガスの「保守・点検」に業務を切り替えて、車両を被災地外エリアに応援要請し再配備する。物流人員と保安人員の再編成、及び再配置、不足の場合は親会社に人的応援を要請する。お客様対応業務はインバウンドではなく、アウトバウンドでの対応に切り替える。

上記を前提とした訓練シナリオを作成して、関係者を集めて訓練を実施した結果、重大な影響を受ける経営資源や、初動対応で準備すべき帳票類等が具体的な課題として抽出された。

➤ 実際に具体的なシナリオを想定して訓練を実施

実際に具体的なシナリオを想定して訓練を行うことにより、色々と考えないといけないことがあることが明らかになった。

また、被災時の迅速な意思決定の際に必要な情報を適切に収集するためのツール等について、実際に使えるように訓練を実施することも重要であると認識している。

(内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」)

4. 継続的に改善する

- 事業継続の実効性を高めるには、訓練を通じて課題を洗い出し、その対策の実施により、改善を図ることが重要である。
- B C Mの推進状況を経営会議において報告し、日常の組織運営にB C Mの考え方を組み入れていくことが、継続的な改善の促進にあたってカギとなる。
- その取組にあたっては、以下の「B C M有効性評価指標」を用いながら、平時の改善活動と関連付け、その効果を測定すると、企業経営の上、より効果的になる。

【B C M有効性評価項目の考え方】

事業継続能力指標項目		事業継続戦略指標項目		事業継続経営指標項目	
	訓練 (スキル)		準備/進捗 (ハード・ソフト)		K P I (B C 経営指標)
B C P 訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・気づき訓練 ・判断力訓練 ・ワークショップ訓練 ・災害模擬訓練 	復旧戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・事前計画実施率 ・脆弱性改善 ・リスクレベル低減 (自己評価) 	財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・全体売上/利益率 ・対象事業業績利益率 ・新規事業計画進捗率
	日常業務での訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・読み合わせ訓練 ・課題抽出訓練 ・安全パトロール ・5 S・7 S活動 	代替戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・代替計画実施率 ・物流システム代替 ・受発注システム代替 ・協力体制の構築 ・脅威レベル低減 	顧客の視点
		代替準備		業務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・業務標準化進捗 ・文書マニュアル化
				社員の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・資格取得人数 ・多能工化人数 ・従業員満足度

経営上の効果と、効果に繋がると 思われるBCPの取組手段

※出典：平成26年度中小企業事業継続
計画(BCP)に関する調査報告書

経営上の効果

	a 人材 育成・ 雇用 改善	b 環境 整備 ・業務 改善	c 売上 高・取 引先 増	d 資金 繰り 改善	e 取引 先の 信頼 向上	f 災害 対応 力の 向上
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

BCPの取組手段

1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						

【取組事例】

➤ 自社内の他工場での代替生産に関して具体的に検討

事業継続戦略の一環で、自社内の他工場での代替生産を検討したケースは、災害発生時に他の工場で代替生産に取り掛かるということに加えて、急激な需要変動が発生した場合にも応用できると考えられる。

このように、非常時の対応体制・手順を検討することで、急激な需要変動への対応といった平時のビジネスにも有効な施策に結びつくことも念頭に置いた取り組みも重要となる。

➤ B C Pの見直し・改善を行う仕組みを経営会議に組み入れ

今回のBCP策定において抽出した課題から必要な対策を選抜し実施する仕組み、事業継続に関して見直し・改善を行う仕組みとして、現在運用されている経営会議に組み入れた。

(内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」)

サプライチェーンBCP

1. なぜBCPが必要なのか？

□ サプライチェーンBCPへの取り組みとは

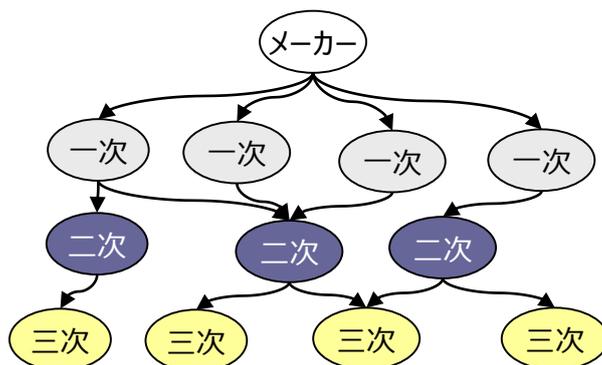
- (1) なぜサプライチェーンBCPが必要なのかを理解する
- (2) 取引先情報を可視化する
- (3) いつまでに何をするか(「ゴール」とその達成方法を定める (BCPを策定する))
- (4) ゴールを達成できるかの連携訓練を実施する

□ 背景

- 東日本大震災およびタイ洪水で見られるように、災害を直接受けなかった企業の生産活動にもサプライチェーン上の影響が出るリスクが顕在化した。
- 実際、東日本大震災においては、サプライチェーンの途絶により、(a) 取引先の状況を確認に多大な時間と工数を要した、(b) 取引先の被災により調達品が大幅に不足し、それが長期化した、(c) 2次・3次請けの被災により、企業の生産活動に大きく影響したといった事態が発生した。
- 我が国の製造業は、南海トラフ巨大地震や首都直下地震等の激甚災害が想定される地域での生産活動を行っており、強靱なサプライチェーンの構築が不可欠となる。事業継続体制の強化に当たっては、事業継続計画 (BCP) 策定において、サプライチェーン上のリスクを回避・克服するために適切な事項を設定し、備えておくことが重要となる。

□ サプライチェーンの構造

- サプライチェーンの構造は、いくつかの川上産業（例：化学品、鉄鋼、半導体等）においては企業の集中化が進んでおり、そのため、東日本大震災では、一部企業の被災により、企業の生産活動に大きく影響を受けた。
- また、以下の通り、2次サプライヤー以降で共通のサプライヤーを活用しているという、所謂、ダイヤモンド型の構造となっており、思われないところから、被災時に原材料の供給が途絶する事態も発生する。



□ 必要な取組の全体

- サプライチェーンBCPにおいても、事前のリスク管理に加えて、事後の対応スピードが求められる

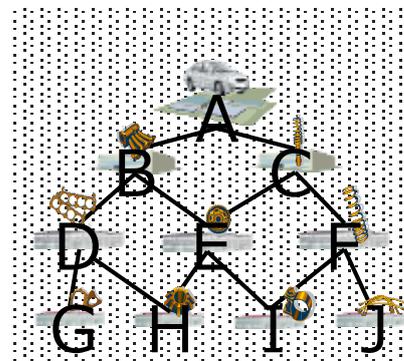


<p>確率コントロール型</p> <p>【リスク対策】 S C可視化 サプライヤ評価 対策強化要請 在庫積増し等</p>	<p>【被害確認】 被害状況調査 復旧見込み 対応方針決定 関係者連絡</p>	<p>【戦略1】 復旧待ち</p>
		<p>【戦略n】 代替調達</p>
<p>スピードコントロール型</p>		

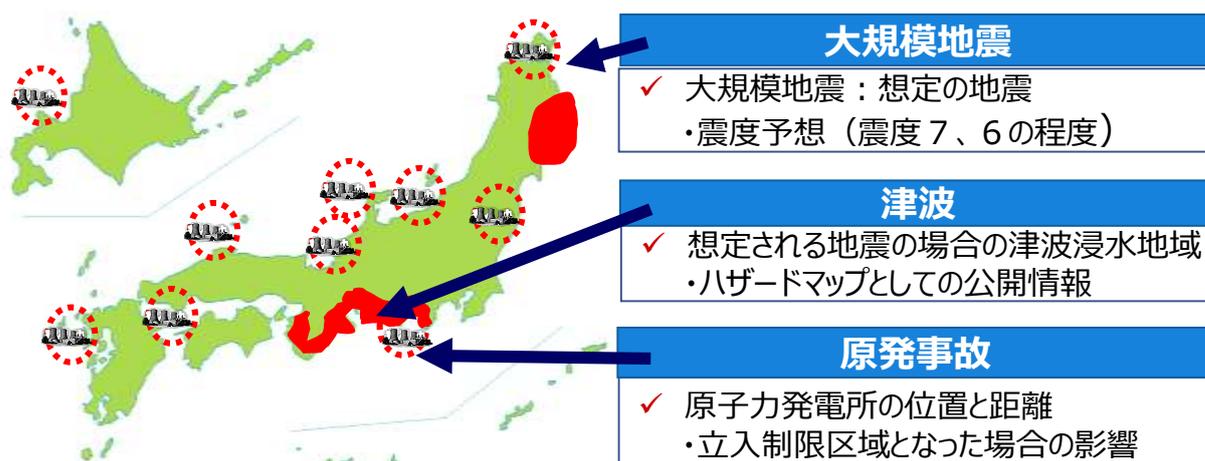
2. 取引先情報を可視化する

□ サプライチェーンの構造と依存度の可視化

- 有事に迅速な被害状況を把握するために、事前にサプライチェーン構造を調査し、事業停止時の影響が大きい取引先を特定する。
- 但し、2次仕入先以降の情報収集や、ビジネス変化へ追随するための情報の最新化に対する留意が必要である。



□ 取引先の所在地の可視化



【取組事例】

➤ サプライチェーンのデータベースを構築する

ある自動車メーカーでは、サプライチェーンのデータベースを構築し、非常時には迅速に情報を把握できる体制を構築している。

➤ サプライチェーンのリスク情報をデータベース化する

あるITメーカーでは、200社以上の取引先における在庫、サプライチェーンに関するリスク情報を世界規模でデータベース化している。これにより、非常時においても、サプライチェーンの状態を可視化し、代替調達先等から迅速に部品を確保することを可能としている。

（日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」）

3. BCPを作成する

□ BCP策定における確認のポイント

1. サプライチェーン事業継続の取組の実施方針は何ですか？
（取組指針を明らかにする）
2. 事業継続のマネジメント体制は明確ですか？
3. どの取引先がボトルネックになりますか？（脆弱性）
4. 脆弱性を解消するために必要な対策は何ですか？
5. 被災時のサプライチェーンの重要業務、及び判断基準等は明確ですか？
6. 取引先の被害の大きさに合わせた複数の対応方法がありますか？
7. 迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？
8. 取引先が被災した場合の行動の流れは分かっていますか？
9. 事前に実施しておくべき対策は何ですか？

1. サプライチェーン事業継続の取組の実施方針は何ですか？

- 自社における取組の基本方針を B C P に記入する。

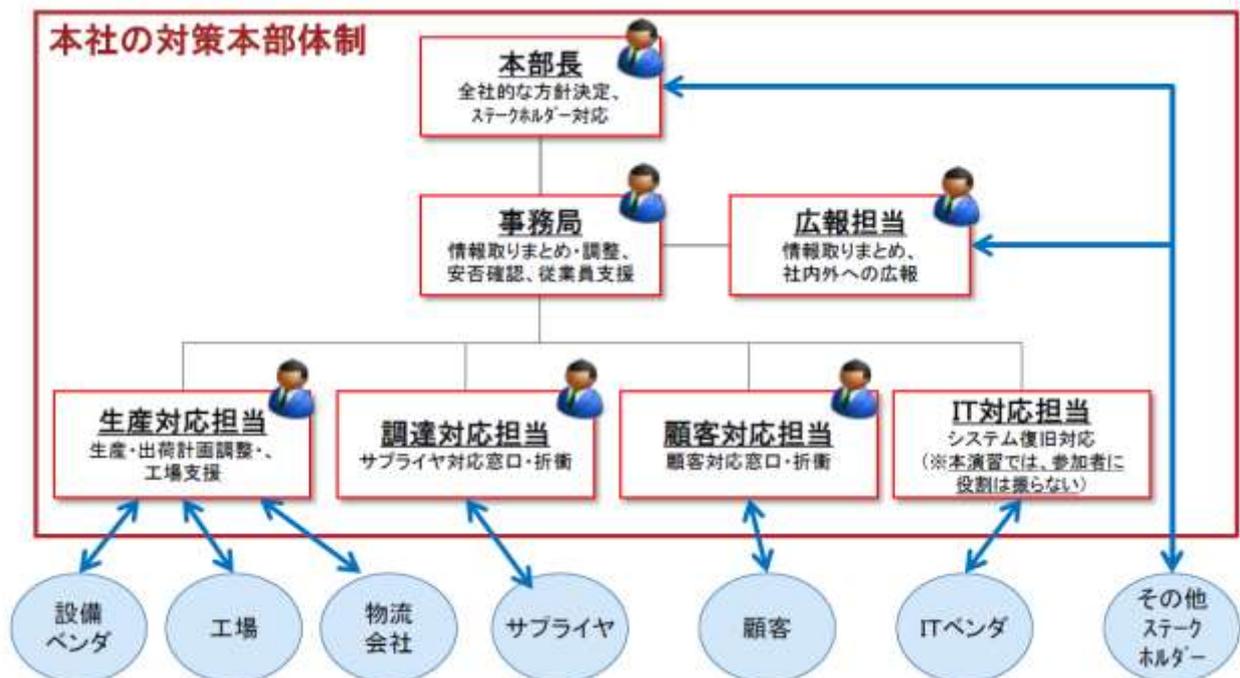
【記入例】

- ① **従業員、家族、顧客等の生命を守る**
- ② **供給責任を果たし、顧客からの信用を守る**
自社の供給が停止することでサプライチェーン全体が停滞することのないよう、事業継続の取り組みを積極的に果たす
- ③ **被災した取引先を支援する**
被災した取引先を積極的に支援することにより、取引先からの早期供給再開に貢献するとともに、顧客への自社製品の供給責任を守る

2. 事業継続のマネジメント体制は明確ですか？

- 全社レベルでの事業継続マネジメント体制の整備と合わせて、サプライチェーンに関わる部門を体制に組み入れる。
- サプライチェーンの観点では、特に以下の部門を巻き込むことが重要である。
 - 調達部門（サプライヤ対応）
 - 営業部門（顧客対応）
 - 生産部門（生産計画）
 - 物流部門（物流会社対応）

【事業継続マネジメント体制の例】



【取組事例】

➤ 供給リスク発生時の対応部署とプロセスを明確にする

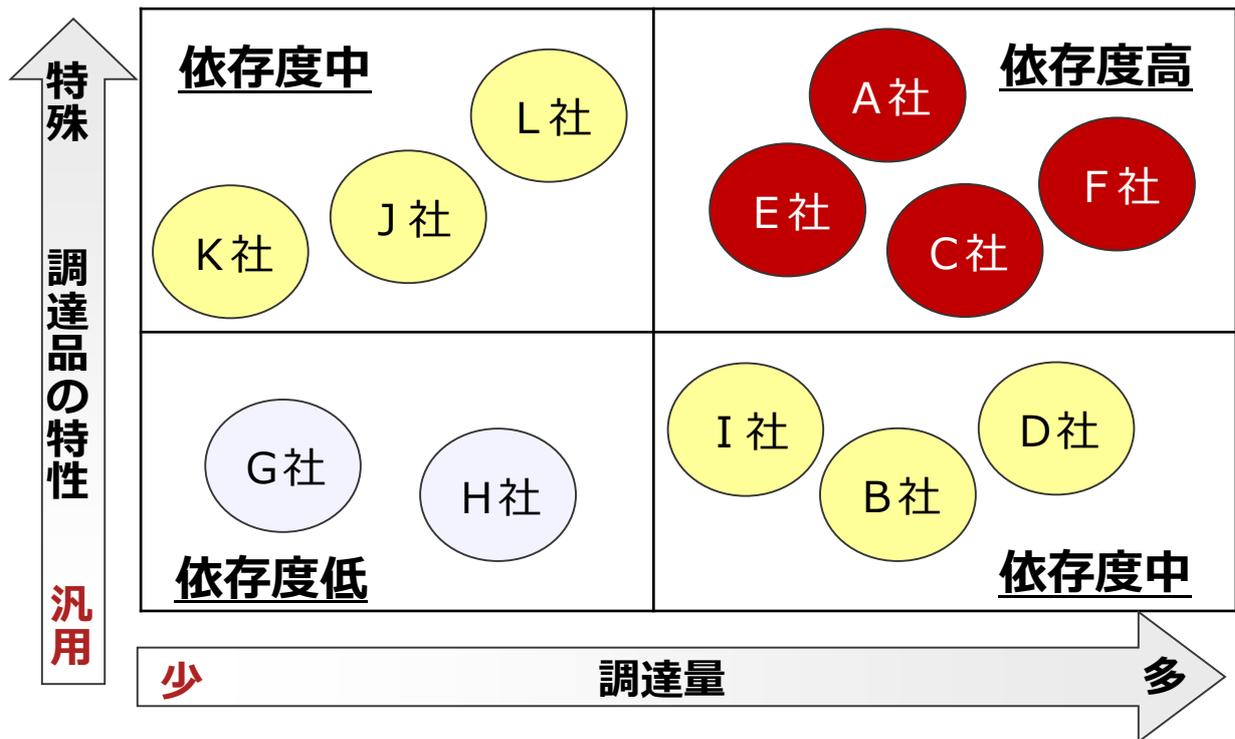
あるITメーカーでは、部品供給に関してリスクが発生した場合に、対応する組織や管理プロセスを明確に定めている。

(日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」)

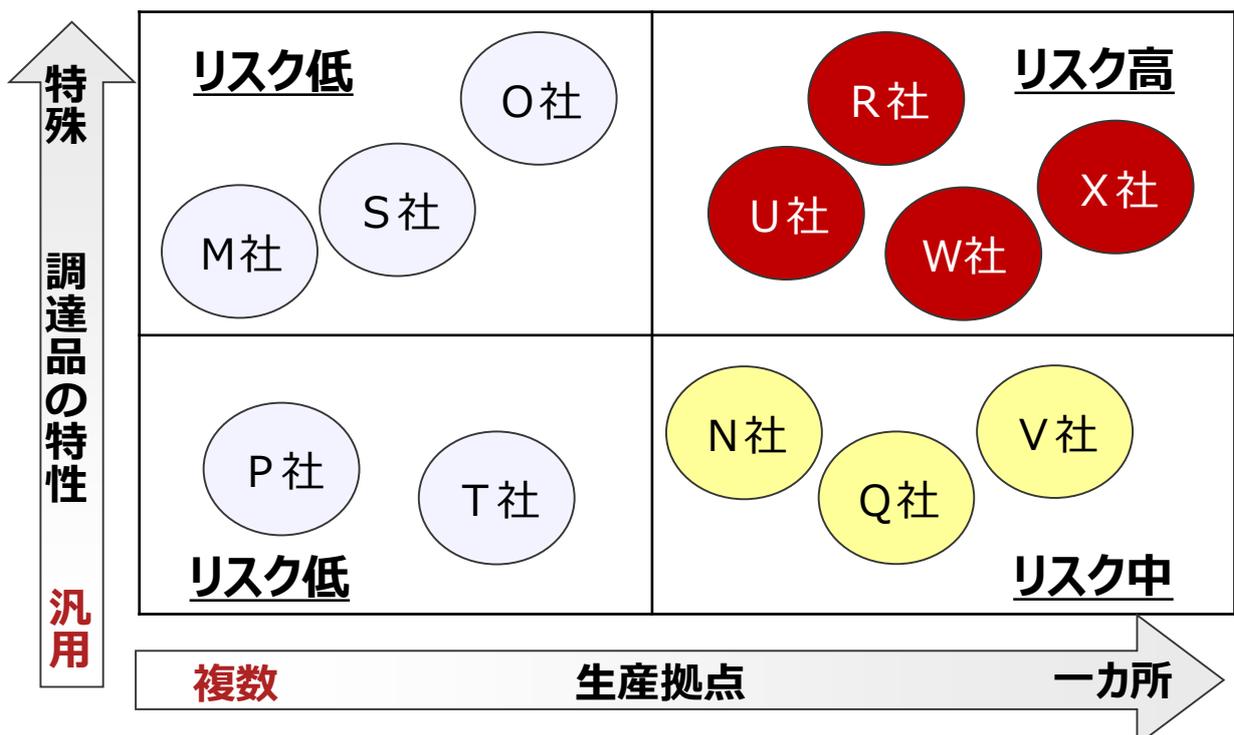
3. どの取引先がボトルネックになりますか？（脆弱性）

- 調達品の特性と、調達量もしくは取引先の拠点数の観点から、どの取引先がボトルネックなのかを特定する。

■ 調達が特殊かつ調達量が多い取引先



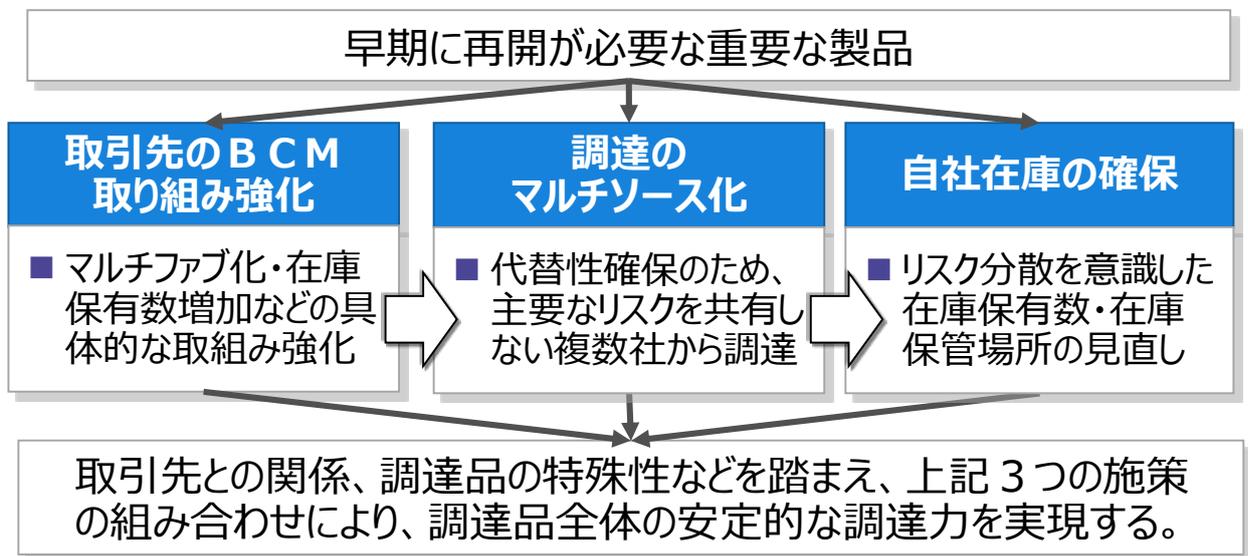
■ 調達が特殊かつ生産拠点が一カ所の取引先



4. 脆弱性を解消するための対策は何ですか？

- ・ 項3で洗い出した脆弱性を解消するための対策を検討する。
- ・ 事前に検討する対策としては、大きく、調達戦略の見直しと製品の再設計の2種類があるが、顧客・取引先との折衝が必要であること、費用増加の可能性などに十分留意する必要がある。
- ・ そのため、これらの施策の実施にあたっては、平時の改善活動と関連付けて取り組むことも大事になる。

■ 調達戦略見直しの方向性（3つの施策）



【取組事例】

➤ 供給を継続できる在庫量を検討する

ある自動車メーカーでは、仕入先における減災対策や、災害時に各種資源の調達が困難となった場合でも供給を存続できる在庫量の検討等を進めている。

➤ 被災時の物流体制を構築する

ある会社では、被災エリア外の物流拠点により、被災エリア内の臨時の物流体制を構築できるようにしている。

（日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」）

■ 製品の再設計

- 製品のモデルチェンジの際に、汎用的あるいは代替可能な部品・材料を用いるように設計変更して、カスタム品で、かつ代替調達も難しい部品・材料の使用を極力減らしたり、そのようにできない部品・材料については、自社で管理できるように自ら又はグループ企業で内製することに取り組む。
- なお、部品・材料等を変更するような代替案は、顧客と共同で、当該部品の性能評価を事前に協議しておく必要がある。

【取組事例】

➤ 部品・材料・製造過程の汎用化を推進する

自動車メーカー等では、生産再開を容易にするため、部品・材料・製造過程の汎用化にも取り組んでいる。

(日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」)

サプライチェーンBCPと平時の改善活動との関連（例）

事前対策	平時の改善活動
取引先への改善要請	<ul style="list-style-type: none">• 取引先への定期監査の活用• 取引条件の見直し等の契約交渉
調達のマルチソース化	<ul style="list-style-type: none">• 原価管理の徹底• 支出の見える化
在庫積み増し	<ul style="list-style-type: none">• 在庫管理の徹底• 在庫関連の費用管理の厳密化• 出荷物流体制の見直し（3PL化含む）
製品の再設計	<ul style="list-style-type: none">• 製造プロセス等の見直し• 顧客関係の強化

5. 重要業務と判断基準等は明確ですか？

- 取引先の被災によって原材料・部品等の供給が停止することを想定した、重要業務と判断基準を検討する。
- なお、各重要業務の目標時間は、顧客（業界）の特性に応じて、設定する必要がある。

【重要業務と判断基準の例】

重要業務		判断基準	目標時間（例）
1	取引先の被害状況確認	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 被災レベルの設定、適用 <ul style="list-style-type: none"> • 甚大、中規模、軽微、間接被害のみ、被害なし等 	発災～24時間
2	対応方針の検討と決定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 適用生産再開とリードタイムからの見極め <ul style="list-style-type: none"> • ○日後より生産再開、○日後より供給開始 ✓ 生産計画（発災後に再構築）に対する充足率 <ul style="list-style-type: none"> • 供給量が生産計画に対して充足率が○○% ✓ 拠点復旧の期間と代替策実行に要する期間 <ul style="list-style-type: none"> • 取引先の拠点復旧目処の期間 > 代替策実行（例：代替調達）に要する期間 ✓ 設計変更に伴う品質評価の期間 <ul style="list-style-type: none"> • 品質評価、認証手続き等に要する期間 等 	24～48時間
3	緊急時の対応実行	—	48時間以降

6. 取引先の被害状況に応じた対応方法はありますか？

- 取引先の被災によって原材料・部品等の供給が停止することを想定して、複数の対応方法検討する。

【対応方法の例】

対応方法	内容
取引先拠点の復旧	<ul style="list-style-type: none">取引先の早期復旧に向けた人的派遣、支援物資の配給を実施する。
代替品暢達	<ul style="list-style-type: none">予め設定している代替先からの調達を実施する。その実施にあたっては、当該部品の性能評価について、顧客と事前に協議する、もしくは、設計変更に伴う品質評価を考慮する必要がある。他社も当該部品を代替先から調達する動きも十分考えられるため、早期にリソースを確保する必要がある。
非被災地等での部品の代替生産	<ul style="list-style-type: none">非被災地域の生産拠点に金型を移設し、非被災地等で部品の代替生産を実施する。代替生産に関しては、予め関係者と取り決めをしておくことが重要になる。
原材料・部品等の緊急融通	<ul style="list-style-type: none">顧客と関係が良好、かつ、顧客の購買力が大きい場合、顧客に原材料等の緊急融通を要請する。

【取組事例】

➤ 同業他社と災害時の代替生産に係る協定を締結する

ある中小企業では、近隣の同業他社と災害時の代替生産に係る協定を締結している。この協定では、代替生産に必要な情報や製造ノウハウを互いに開示し、転注が生じた場合の賠償金の支払い等のペナルティー条項も存在する。

(日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」)

7. 迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？

- 以下のように、サプライチェーン関連部門の機能、役割を検討、担当者・連絡先（正副）等を整理し、定期的に更新する。
- また、取引先への被害状況の確認方法について、標準化しておくことが重要である。
- 自動車部品業界では、日本自動車部品工業会より「サプライヤ情報収集シート」を提供しており、以下URLよりダウンロード可能である。（<http://www.japia.or.jp/work/supplier.html>）

【コンタクトリストの作成例】

組織	役割	氏名	電話	メール	その他
本社	災害対策本部総括	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	BCP担当	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	購買・物流部門	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	営業部門	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	生産計画部門	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
工場	生産管理担当	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
取引先	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
顧客	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
物流会社	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		

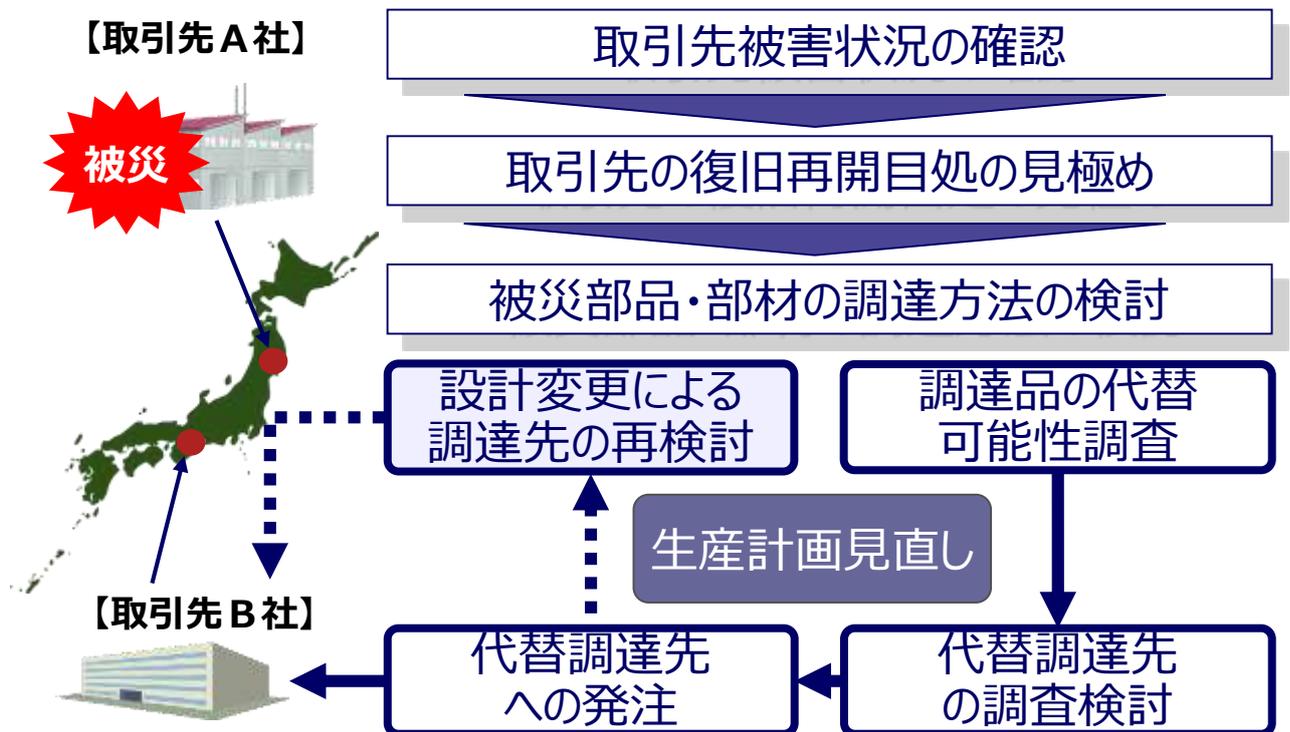
【取組事例】

- **災害時に通信手段が途絶しないような環境整備をする**
ある会社では、取引先に対して、衛星電話の導入を推奨し、災害時に通信手段が途絶しないような環境整備に取り組んでいる。
- **取引先と災害時の緊急仕入先と緊急連絡先を明確にする**
ある会社では、取引先との間で、災害時の緊急仕入先と緊急連絡先を明確化し、災害時の発注方法を再確認している。
(日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」)

8. 取引先が被災した場合の行動の流れは分かっていますか？

- 被災時に、サプライチェーン関連部門ですべき行動を時系列毎に整理し、それを「タイムライン」としてまとめる。
- その際、顧客（業界）の特性に応じて、タイムラインを設定する必要がある。

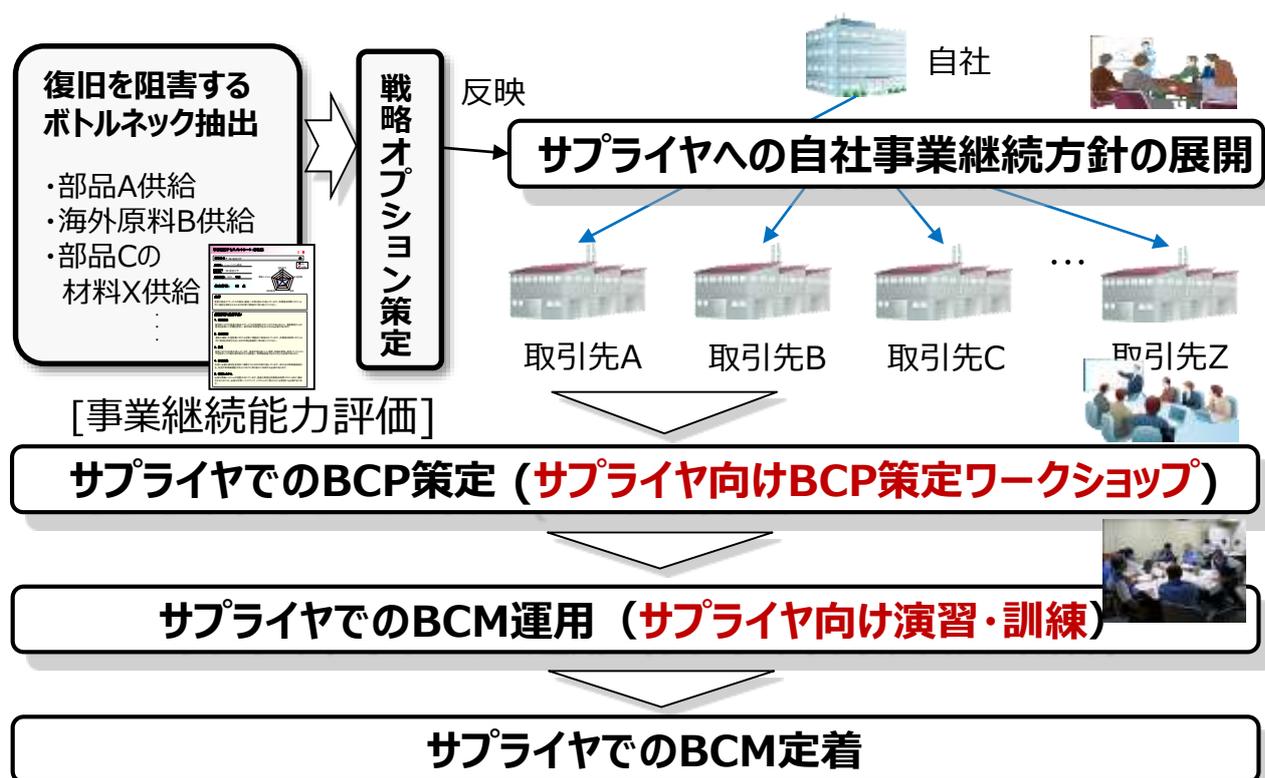
【被災時の動きの例（代替調達をベースとする場合）】



9. 事前に実施しておくべき対策は何ですか？

- 取引先との平時からの連携を図り、勉強会や訓練等を通じた、自社BCPに対する取引先の理解を促進する。
- あるいは、取引先に対する事業継続能力評価を実施し、自社にとって改善が望まれる重要な取引先に対して改善を要請する。

【取引先に対するBCMの意識付けの例】



【取組事例】

➤ サプライヤとの勉強会を通じて目標を共有する

ある自動車メーカーでは、部品メーカー等により構成される勉強会を開催し、BCP策定に係る目標共有や各自の役割等の議論を実施している。

➤ 各部署・各グループ会社にBCP作成を依頼する

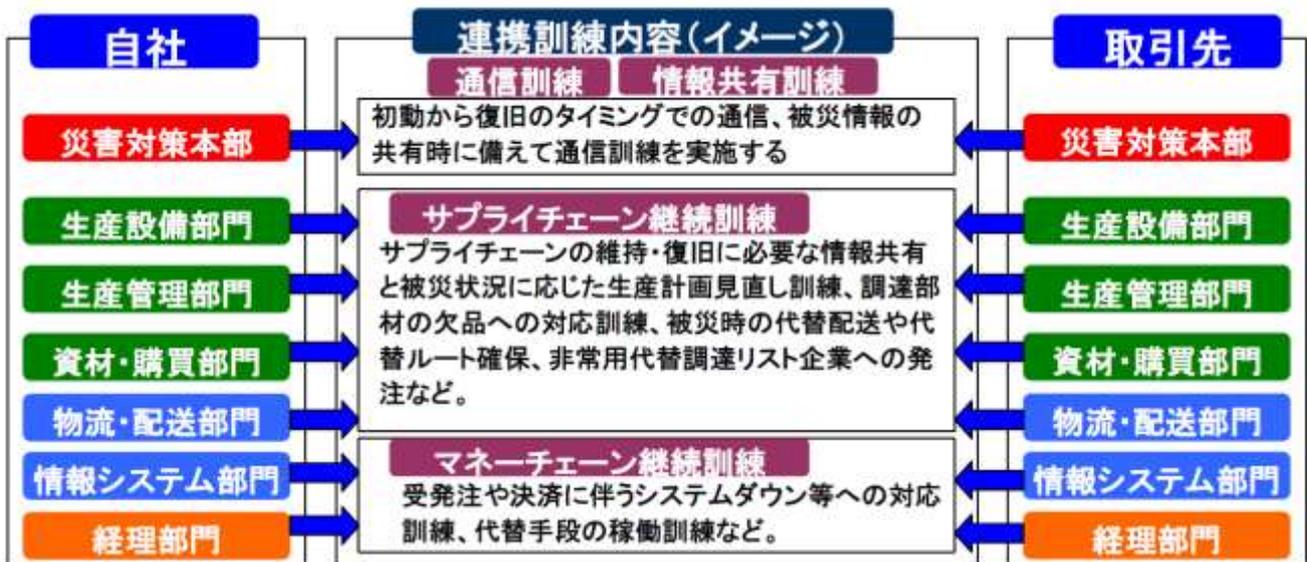
ある自動車メーカーでは、各部署にBCPの作成を指示するとともに、各グループ会社にも生産再開目標等の共通の要素を取り込んだBCPの作成を依頼している。

(日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」)

4. 取引先と訓練を実施し、改善する

- サプライチェーン事業継続の重要性の周知、緊急時対応とBCPの確実な実行を目的として、訓練を実施することが重要である。
- 自社と取引先等が合同して訓練を実施するにより、連携意識を高められるようにする。
- 訓練の手法としては通信訓練・情報共有訓練や、サプライチェーン継続訓練等がある。
- 「できることを確認する」訓練ではなく、「できない部分を認識する」訓練とし、課題の洗い出しにより、自社、取引先ともに改善を図る。

【サプライチェーン訓練の例】



(内閣府「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」)

【取組事例】

➤ BCPの実効性向上のための机上訓練を実施する

ある会社では、製造設備等の仕入れ先により構成される会合を開催し、部品の所在を平時から把握するよう努め、非常事態とその対応策まで策定し、BCPの実効性検証のため、サプライチェーンベースの机上訓練を実施している。

(日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」)

自治体 B C P

1. なぜ早期の産業復旧が必要なのか？

□ 自治体 B C P における産業復旧への取組

- (1) 産業復旧の重要性を理解する
- (2) 地域産業の被災による地域への影響を理解する
- (3) 自治体 B C P に産業復旧の要素を加える
- (4) 地域産業界との連携により改善を図る

□ 地域産業の早期復旧の重要性

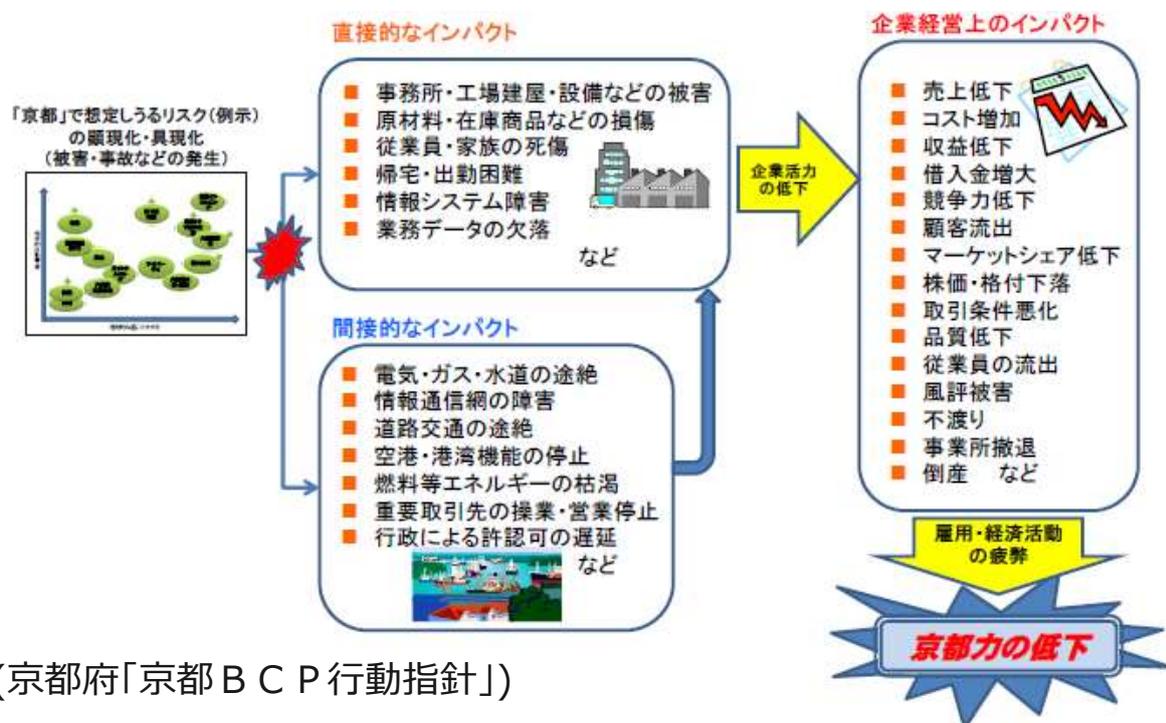
- 2016年の熊本地震では、自動車産業、半導体産業が集積していた地域を直撃し、本震／余震による混乱やサプライチェーンを介した非被災地への波及に伴って、企業の代替生産による国内外への地域産業のシフトの動きが見られた。
- 基幹産業における大企業の B C P では、代替生産という選択肢があるが、被災地域をベースに考えた場合、企業による代替生産が行われると、地元には100%戻らないことから、国(ナショナルブランド)と地方(地場産業)との間の考え方にギャップが存在する。
- また、東日本大震災において、産業復興が進まなかった反省点として、予めその地域の重要産業を認識しておき、そのカギとなる業種の早期立ち上げが必要であった点が挙げられる。
- その一方、2007年の新潟県中越沖地震では、被災地域の自治体が、重要な企業の所在地域のライフライン復旧を急ぐことにより関連産業が早期に立ち上がり、雇用の確保、経済の展開、自治体の収入確保などが達成できた事例が報告されている(*)。
- 被災時の自治体における産業復旧への役割は大きく、地域の中核産業が早期に回復し、地域の雇用・税収の確保のためには、地域のボトルネックとなる産業や企業を事前に特定すること、及び産業の早期復旧を支援するための仕組み作りが必要となる。

(*) 新潟の自治体における、被災時の早期産業復旧に向けた取組は、「企業と地域の災害レジリエンスの強化に向けて」(日本政策投資銀行、www.dbj.jp/pdf/investigate/area/kyusyu/pdf_all/kyusyu1702_01.pdf) に詳しい。

2. 企業被災による地域影響を理解する

- 地域が持つ活力は、地域におけるさまざまな活動の源泉であり、これに負の影響を及ぼす種々の事象については、地域全体のリスクと考えるべきである。
- 大規模災害を含むリスク事象が顕現化した場合、長期に渡る地域産業の停滞、もしくは、中核企業等の長期的・永久的な他地域への流出が、地域の中核をなす雇用・経済活動にどのような影響を与えるのかということ、予め理解することが重要である。

【リスクの顕現化とそれに伴う影響の連鎖】



- なお、地域産業（企業）の被災と、それに伴う地域産業の停滞、もしくは地域外への産業流出による地域の雇用・経済影響については、地域経済分析システム（RESAS：Regional Economy and Society Analyzing System[*]）を活用して分析することも有効である。

*地域経済分析システム:内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が運用している、地域の産業構造や人口動態、人の流れ等に関する官民のデータを集約し、可視化を試みるシステム。平成27年4月に運用開始。(https://resas.go.jp/)

3. B C P に産業復旧の要素を加える

□ 自治体 B C P に追加するポイント

- 多くの自治体においては、既に業務継続計画（B C P）を策定しており、地域住民の人命安全確保及び緊急支援物資の供給を第一義として、体制、機能・役割、タイムライン等を定めているが、前述の通り、産業の早期復旧による地域経済・雇用の確保・維持を目的に、既存の B C P に以下の要素を加える。

1. 被災時における地域産業の早期復旧に係る実施方針や体制は明確ですか？
2. 地域産業が被災した場合の産業の早期復旧に係る重要業務は明確ですか？
3. 被災時に地域の産業に対する迅速な対応が可能にする仕組みや手段がありますか？
4. 地域産業が被災した場合の行動の流れは明確ですか？
5. 地域の産業界と事前に実施しておくべきことは何ですか？

1. 産業の早期復旧に係る実施方針・体制は明確ですか？

- 既存の業務継続計画（BCP）で定めている、地域住民の人命安全確保、及び緊急支援物資の供給の観点に加えて、地域経済・雇用の確保・維持の観点で、被災直後から、産業の復旧に向けた取り組みを実施する旨を、BCPの基本方針の1つとして付け加える。
- 上記の方針を遂行するために、被災直後から産業復旧を推進する機能・役割（例：企業対策班、産業支援班等）を体制上に盛り込み、そのための一定数の人的リソースを確保する。

【地域経済を守るための施策】

守る対象	事前～初動・応急段階フェーズ	復旧フェーズ
地域の住民	<p>警報伝達 避難指示 救命救助、消火 医療、避難所 救援物資 等</p>	<p>ライフライン復旧 緊急融資 仮設住宅</p>
	<p>業務継続計画／地域防災計画にて策定</p>	
地域経済	<p>産業復旧の遅延が地域経済にどのような影響を与えるか？ 産業の復旧に向けた地域のボトルネックは？ 経済被害を抑える効果的な対策とすべき事後対応は？</p>	
	<p>地域経済の維持の観点から、 業務継続計画の方針・体制等に追加する範囲</p>	

2. 地域産業の早期復旧に係る重要業務は明確ですか？

- 被災時の地域の早期産業復旧に向けて、自治体として取り組む重要業務を検討する。

【地域の産業復旧に係る重要業務の例】

フェーズ	重要業務	内容
1 緊急対応時 (地域産業の緊急対応を円滑に実施するための行動)	リスクの影響度の早急な把握	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策本部の早期立上げ及び被災状況の把握と応急対策の同時進行 管理するインフラの被災状況等、事業継続に対する重要情報の早期公表
	情報連絡体制及び業務システム機能の回復	<ul style="list-style-type: none"> 地域における中核的存在の企業等や企業等集積地域における被災状況把握
	帰宅困難者等援護、緊急活動への派遣等、地域との連携	<ul style="list-style-type: none"> 地域の担い手としての企業等の活動に対する有用情報の提供 企業等や住民へアクセスしやすい形での緊急情報の発信
2 復旧期 (地域産業の復旧対応を円滑に実施するための行動)	事業継続資源の状況把握	<ul style="list-style-type: none"> 各機関所管業務の早期の情報発信 事業継続に係る企業等からのニーズ把握
	ライフライン・インフラ・希少資源活用の最適化	<ul style="list-style-type: none"> 災害時応援協定締結に基づく燃料等確保 災害用備蓄について、備蓄量、供出方法等の情報公開 ライフライン被災箇所把握と早期回復調整 ライフライン機関への災害情報の効果的な提供
	災害情報の一元化と情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策本部から一元化した情報の積極配信

3. 地域産業への対応が可能な仕組みや手段がありますか？

- 自治体が、自地域の企業・工業団地と災害時の連絡手段を確保することは、工業団地内の被害状況を早期に把握できるようになる点でメリットとなる。
- ただ、自治体側でどの部局が窓口になるのか予め明確にしておくことが重要である。
- 担当部局としては、平時から地域企業、もしくは、工業団地等と関わりのある商工部署が窓口の候補となるのが一般的である。
- また、工業団地側から復旧目処の情報をまとめて報告してもらうスキームを予め構築しておくことは、自治体側としても復旧計画を立てる上でのメリットとなる。
- そして、被災時に自治体のリソースのみでは、地域の産業復旧についての対応がしきれないことも想定して、県やインフラ機関の出先機関等と平時より連携しておくことが望ましい。

【取組事例】

➤ 明海工業団地における災害時通信手段の整備

豊橋市は、明海工業団地の主要5社に対してMCA無線を貸与し、災害時には相互に被害状況を確認するとともに、工業団地対策本部と豊橋市産業政策課と連絡するスキームを整備している。

また、明海工業団地と豊橋市では、MCA端末を使った情報連携訓練を実施し、被災時に想定される両者とのやり取りを確認するとともに、課題を抽出している。

4. 地域産業が被災した場合の行動の流れは明確ですか？

- 被災した地域産業の早期復旧に向けてすべき行動を検討の上、時系列毎に整理して、「タイムライン」としてまとめる。

【地域の産業復旧に係る災害対応のイメージ（豊橋市の例）】



(豊橋市「豊橋市地震対策業務継続計画」)

5. 地域の産業界と事前に実施することは何ですか？

- 地域の産業界等と連携して、地域産業への影響を抑え、産業の早期復旧と地域雇用・経済を維持するための施策を実施する。

【被災時の産業の早期復旧に向けた対策例】

フェーズ	対策例	内容
平常時 (地域産業の 影響を抑える ための行動)	様々なリスクに 対する脆弱性把握	<ul style="list-style-type: none"> • 管理するインフラの脆弱性の把握及び対策の推進 • ハザードマップの作成・公開
	事業継続体制の 整備	<ul style="list-style-type: none"> • 地域企業向けBCPセミナーの開催、優良取組事業者認定制度の導入等によるBCP策定への支援
	物資等を確保する 仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> • 地域内に存在する施設、物資（ストック）の事前把握 • 災害時応援協定の締結
	災害情報を共有 できる仕組み構築	<ul style="list-style-type: none"> • 災害情報の入手方法の周知 • ホームページ、SNSなどの手段充実 • 防災無線、MCA無線による情報伝達手段の整備
	地域や同業種間で 連携・相互支援 する仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> • 地域連携型産業防災対策の啓発 • 産学官連携による協議の場の設置

【取組事例】

➤ 産学官連携により地域の産業防災力を高める

碧南市では、大規模災害から産業を守る「産業防災」の観点を導入し、名古屋大学減災連携研究センターとの連携の下、「碧南市防災対策行動計画策定に係る分科会」及びワークショップを通じて、市内の企業・団体の代表者より、産業防災に係る認識課題を吸い上げている。

これにより、参加企業や市民の当事者意識が向上し、また、産業と行政間の顔の見える関係の構築と連携強化につながっている。

➤ 中小企業を対象に優良取組事業者認定制度を導入する

香川県では、個社の取組に加えて、取引先・地域との連携をBCPに含めている企業を対象に、優良取組事業者として認定している。

今後は、認定企業のブラッシュアップや認定企業の取組内容の紹介を通じた、他の中小企業への展開を予定している。

4. 地域産業界との連携により改善を図る

- 地域内の企業（工業団地）と合同で訓練を実施するにより、連携意識を高められるようにする。
- 訓練の手法としては、情報伝達訓練（情報拠点の設置、衛星電話の使用訓練など）や、工業団地・立地企業と地域産業の課題を共有するワークショップ等がある。
- 「できることを確認する」訓練ではなく、「できない部分を認識する」訓練とし、産業界と行政それぞれの課題を洗い出すことで、継続的な改善に取り組み、被災時における産業の早期復旧と地域の雇用・経済の確保を目指すようにする。

【取組事例】

➤ 産業界との連携訓練による非常時の体制強化

京都府は、地元の金融機関やライフライン事業者、経済団体と協議の上、連携内容を取り組め、図上訓練の実施等により、非常時の体制強化を進めている。

（日本政策投資銀行「企業と地域の災害レジリエンスの強化に向けて」より抜粋）

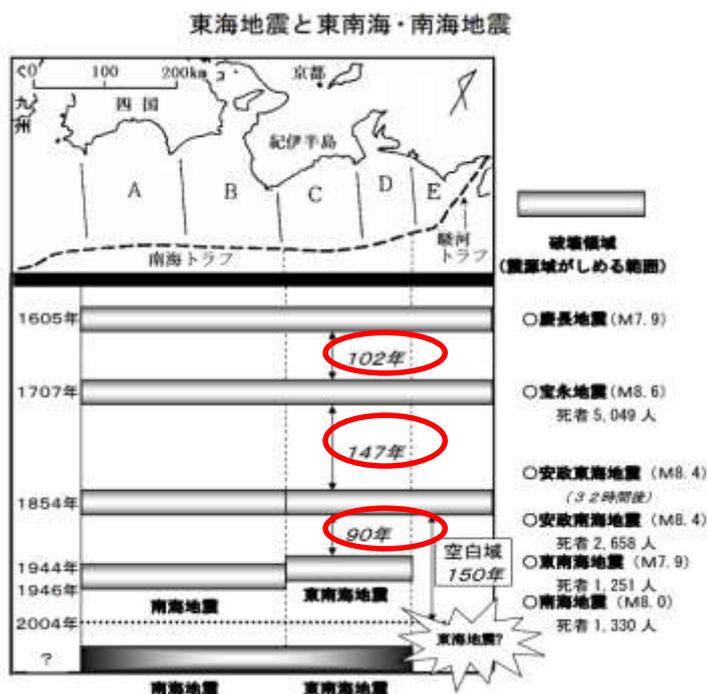
地域連携 B C P

1. なぜ地域連携BCPが必要なのか？

□ 地域連携BCPへの取り組みとは

- (1) なぜ地域連携BCPが必要なのかを理解する
- (2) 平時における地域内交流の場を設置する
- (3) 地域でいつまでに何をするか(「ゴール」とその達成方法を決める (BCPを策定する))
- (4) ゴールを達成できるか訓練し、継続的に改善する

□ 地域の脅威の理解 <南海トラフ巨大地震>



発生確率は

- 今後50年以内に90%程度
もしくはそれ以上
- 今後30年以内70~80%
- 今後20年以内50%程度

内閣府防災情報ホームページより

正しく危機を認識し備える取り組みが急務

□ 東日本大震災の教訓

- 近年、大規模地震など広域に甚大な被害を及ぼすリスクに対して、BCPを策定する企業が増えている。
- 従来、BCPといえば、「単独の企業に閉じた緊急時の行動計画」に留まっている会社が大多数であった。しかし、東日本大震災では、単独企業のBCPだけでは対応できない限界、言い換えれば、同地域企業、サプライチェーンの依存関係企業といった、他企業との連携の必要性を認識する機会となったと言える。
- 特に同一の地域には、工業団地やコンビナートのように、同業種や、サプライチェーン依存関係のある企業が集合している場合が多いことから、緊急時における地域企業間の連携は、それら企業全体の防災力や事業継続力向上の基礎となる。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より抜粋)

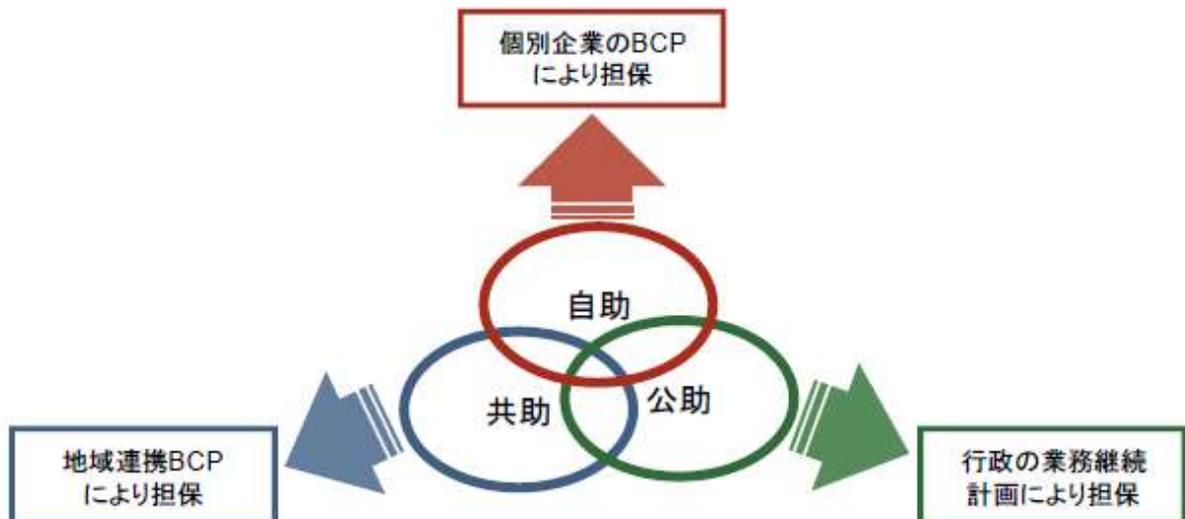
□ 地域の取引を守るための「地域連携BCP」

- 東日本大震災及び熊本地震では、震災後、多くの業種、企業で、代替生産などに伴う取引関係の地域外流出が発生した。この中には、同地域には戻らなかった取引も数多く存在した。
- また、阪神淡路大震災では、被災した神戸港のコンテナ取扱いは、震災直前の1994年には世界第6位の規模を誇ったが、2008年には第44位にまで下落した。これは、神戸港を利用する周辺地域の企業全体の縮小を意味する。
- もし、この地域に大規模地震が発生した場合に同様の事態に陥らないようにするためには、個別企業の防災活動やBCP策定の取組みと合わせて、地域として防災力や事業継続力を高めることにより、有事においても外部に流出する取引を最小限に留め、かつ取引先の信頼を向上させることにより、確実に取引関係が回復する仕組みを築くことが必要である。
- その手始めとして、地域一体となった企業同士の防災力・減災力向上のための計画、「地域連携BCP」が重要となる。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より抜粋)

□ 「共助」を担保・強化する地域連携BCP

- よく「大規模地震発生時などには、自助・共助・公助の連携が重要」と言われる。地域連携BCPとは、このうちの、地域としての「共助」を担保・強化する枠組みとなる。



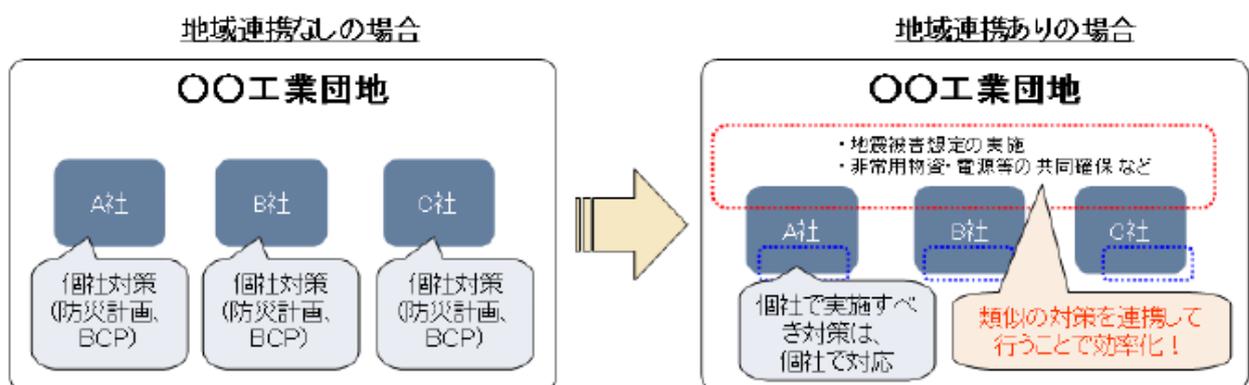
- 東日本大震災では、「3月11日直後に連絡がつかなかったことだけで被災地サプライヤーが代替生産にとって代わられてしまった」事例も報告されているが、地域の企業が連携してホームページを立上げ、各企業の現状や復旧状況などを一括して参照できる仕組みがあり、「企業として存続している」ことが伝わっていれば、この事例のような事態は回避できたかも知れない。
- また、地域として企業情報を一括したホームページを立ち上げることで、各社が個別にホームページを更新する必要がなくなるだけでなく、地域としての防災力・事業継続力を対外的にアピールすることもできる。
- このように「地域連携BCP」の一つの具体例は、企業が個別に実施するよりも、複数企業がまとまって実施したほうが効率的・効果的な対策を「地域で取組む」ということなのである。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より抜粋)

□ 地域連携のメリット

- 地域で連携することによるメリットとしては、いくつかのパターンがある。また、これらのメリットは緊急時だけでなく、平常時にも効果を発揮するものもある。ここでは代表的な2つの例を紹介する。

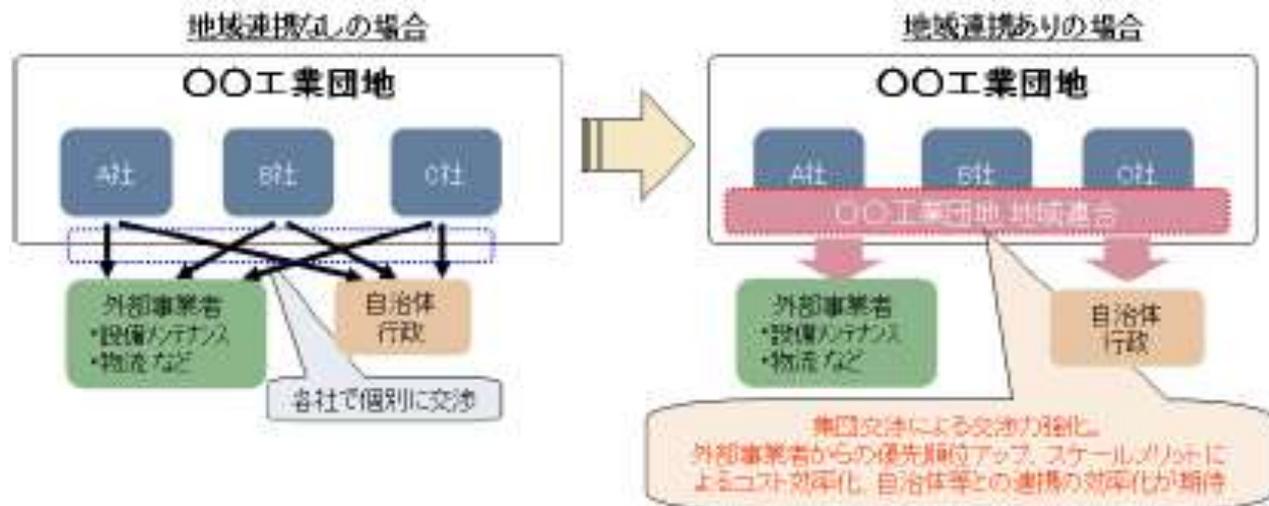
① 類似対策の集約による効率化、モノ・情報の共有、情報の共同発信



- 企業の事業継続では個社のBCP（自助）が基本となるが、例えば、個社のBCPでそれぞれが実施している作業のうちの共通的な部分について、地域内で連携することにより、効率化を図ることができる。
- 例として、当該地域における大規模地震の被害想定に関する情報は、地域共通に活用できる。
- また、非常用物資や資機材、情報通信機器の確保など、それなりの投資が必要となるために個社のBCPでは対応が困難な対策も、企業が連携し、共有化を図ることで、個社の投資額を抑えることができる。
- 緊急時において、地域企業連携のための地域共同の対策本部を設置することや、地域共通の避難場所を事前に設定すること、地域としての情報を対外的に共同で発信することも、このメリットに相当する。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

② 集団による交渉力の強化



- 大規模地震発生時などには、設備メンテナンスや物流などの事業者との連携が早期復旧の鍵となるが、緊急時にはこれら事業者は「供給不足」となり、企業単体としての交渉では、自社に対して優先的な対応を期待することが難しくなる。そこで、地域連合として集団で交渉することにより、交渉力が強化される。
- 相手側からすれば、地域内企業の窓口が一本化されることで、個社毎の調整が不要となるため、結果的に地域としての優先順位が高まることや、スケールメリットによるコスト効果が期待できる。
- 自治体や行政との交渉においても、インフラ関連整備など、地域としての要望をまとめて伝えることで、迅速な反応が期待できる。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

2. 地域内交流の場を設置する

- 災害時における連携を実現するために、地域連携において不可欠となる企業間交流の基盤を構築して、地域としての連帯感の醸成を図る。
- 日ごろから地域内企業同士での交流の場、情報連携等の仕組みがあり、機能していれば、大規模地震など発生時においても、企業が即座に連携しやすくなる。
- そのため、「緊急時のみを対象とした地域連携」ではなく、平常時からの地域内企業の交流を主眼とすることが望ましい。
- 立上げ時には、地域内のキーパーソンの発起により取組みを開始させると、円滑に進められる場合がある。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

【取組事例】

➤ 明海地区事業継続計画（BCP）の構築に向けて

愛知県三河港明海地区の臨海工業拠点地区では、国内外の産業とサプライチェーンで結ばれた100社超の事業所が集積し、豊橋市の重要な産業拠点となっていることから、東海・東南海連動型地震に際して事業継続が可能となるように、明海地区防災連絡協議会を形成し、立地企業の総意としての「明海地区BCP構築」を目指し、連携の取組を進めている。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

➤ 衣浦臨海工業地帯（碧南市）における取組

碧南市では、平成27年度に臨海部での地域連携BCPの構築に向けた取組を進める施策（碧南市地域連携企業防災力向上事業）を立案。そのために、産業振興部署が緊密な連携を図るべく調整を行い、防災・建設関連部署や消防本部といった市の関係機関や愛知県衣浦港務所、中部経済産業局を構成メンバーとする協議の場を持ち、取組みを進めている。

また、地域連携企業防災力向上事業の一環として、市臨海部にある4号地・中央埠頭東地区をモデル地域に、立地企業と行政関係者をメンバーとする協議を進めている。

(経済産業省中部経済産業局ホームページより抜粋)

3. B C Pを作成する

□ B C P策定における確認のポイント

1. 地域の事業継続の取組の実施方針は何ですか？
(地域共通の取組指針を明らかにする)
2. 地域の事業継続のマネジメント体制は明確ですか？
3. 地域が被災した場合の被害想定と、被害発生及び復旧の妨げとなる脆弱性（ボトルネック）は何ですか？
4. 脆弱性を解消するために必要な対策は何ですか？
5. 地域が被災した場合の立地企業等への影響を踏まえた、地域共通の重要業務は明確ですか？
6. 被害の大きさに合わせた複数の対応方法はありますか？
7. 迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？
8. 地域が被災した場合の行動の流れは分かっていますか？
9. 地域で事前に実施しておくべき対策は何ですか？

1. 地域の事業継続の取組の実施方針は何ですか？

- 以下を参考にして、具体的に「地域としての考え方」を検討し、地域連携BCPに反映する。

【参考骨子例】

- 当該地域に大規模地震等が発生した場合のために、地域としての防災や事業継続を達成するための基本方針、手順等を定めた旨
- 地域に属する企業それぞれの取引先などのステークホルダーへの影響を最小限に止めるため、地域として防災力や事業継続力の底上げを目的とし、活動している旨
- 地域連携BCPは、個社では対応できない、または効率的ではない対策を、地域として実施することで、防災力や事業継続力を担保する仕組みであり、個社のBCPと補間し合うものである。そのため、地域連携BCPが、個社の防災やBCPに対する取組にもプラスの影響を与えることが期待できる旨 など

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

2. 地域の事業継続のマネジメント体制は明確ですか？

- 各構成企業の防災体制同士の連携により、地域としての連帯感を醸成するとともに、各構成企業への緊急連絡（災害情報等の提供）や、地域連携による緊急時の対策を効率的に講じることのできる体制を整備する。
- 災害時には、必要に応じて以下の2通りの会議体を開催する。
 - 協議会：各構成企業トップによる会議体。地域としての意思決定や、各構成企業の経営判断が必要な場合に開催する。
 - 連絡会：実務防災担当者等で構成される会議体。各構成企業への連絡や、構成企業間での調整が必要な場合等に開催する。
- 開催判断の実施者、開催場所、メンバー、各構成企業への開催連絡の方法など平常時より検討し、共有しておく。
- 当該地域において、平常時より、各構成企業の代表者が一堂に会する場を定期的にもっておくことが望ましい。

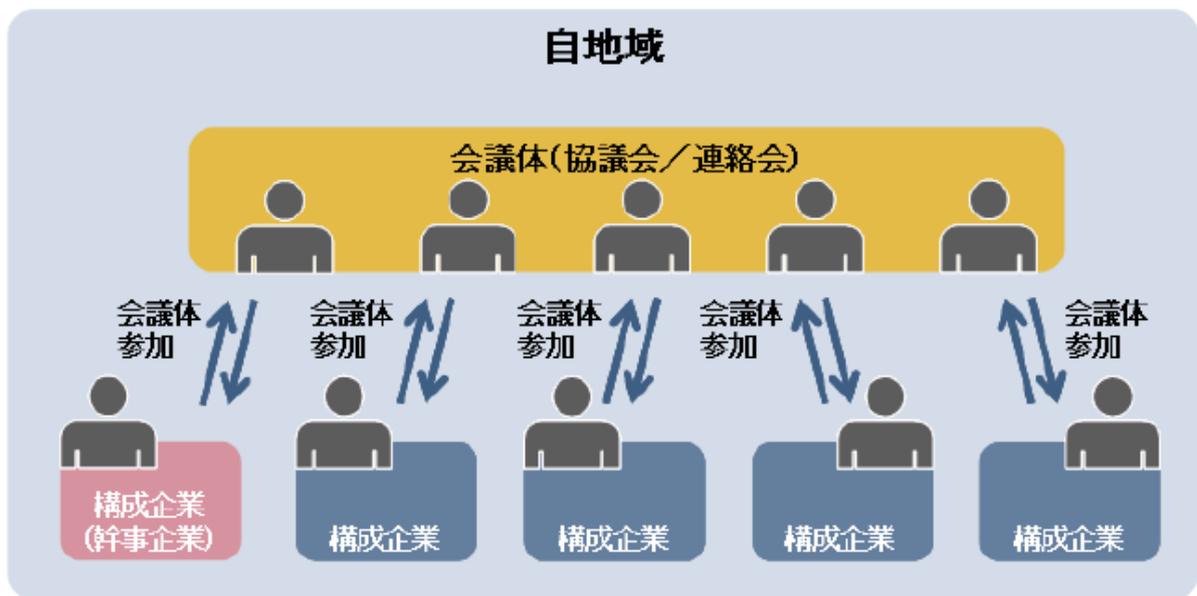


図 会議体（協議会／連絡会）のイメージ図

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

4. 脆弱性を解消するための対策は何ですか？

- 項3で洗い出した脆弱性を解消するための対策を検討する。
- なお、事前に実施すべき対策については、中部経済産業局より公開している「地域連携BCP策定ポイント集」を参考にすると良い。対策例は以下の通りである。

対策例	内容
地域共通の避難場所等の整備	<ul style="list-style-type: none"> • 地域内において、安全な避難場所・宿泊施設等をあらかじめ検討し、確保しておく。 • 避難マップを作成し、企業や地域に配布しておいてもよい。 • 特に高台にある敷地や高層社屋、タワーなど、津波発生時の有効な避難場所を事前に検討し、緊急時に避難できるよう協議・調整しておく。
地域共通の救出救護・初期消火体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 各構成企業において、地域共同での救出救護、初期消火に対応するべく人員をあらかじめ検討・調整しておく。 • 有事の際における他企業への救出救護・初期消火支援に関する方針を定める。
地域共通の非常用物資・非常用電源・燃料・用水等の確保	<ul style="list-style-type: none"> • 地域内において、事前に、安全に業務ができるような場所等（事業拠点）を検討・調整する。 • あらかじめ、必要最低限の機材等（発電機、燃料、用水等）を購入・持ち寄っておく。 • 机上訓練などとおして、実際の災害時の状況をシミュレーションした上で、実際に必要となりそうな物資をリストアップすることが効果的。 • 帰宅困難従業員数や事業復旧体制等を予め検討し、適切な備蓄数量を確保する。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

6. 被害の大きさに合わせた対応方法がありますか？

- 工業団地等に立地する多くの企業が甚大な被害を被り、また、地域内外からの支援が得られづらくなる場合には、地域内で共同して対応していくことが重要になる。
- また、東日本大震災では、各社の経営資源が極端に枯渇し、共通リソースの奪い合いが発生したことが数多く報告されており、地域共同での対応が必要となる。
- 中部経済産業局より公開している「地域連携BCP策定ポイント集」を参考にして、被害の大きさに合わせた地域内での対応方法を検討する。対応方法の例を以下に記す。

対応方法の例	内容
地域内共同事業拠点の運用	<ul style="list-style-type: none"> • 有事の際、地域内において、事業継続対応のために企業共同で利用できる安全な事業拠点を平時より検討し、所有者などと調整しておく。 • どのような事業拠点を地域共同で確保すべきかについては、当該地域に所在する企業の業種特性などに依存するが、例えば、緊急時における物流集約拠点等があげられる。
地域内での工場、オフィス、設備、機器、材料、部品等の代替	<ul style="list-style-type: none"> • 自地域が被災した場合に、自地域内の企業間で、工場、オフィス、設備、機器など、相互融通の可能性を事前に特定し、地域間で情報共有しておく。 • 具体的には、工場やオフィスの部分的な貸与、遊休設備や機器、材料、部品等の融通などが考えられる。
地域共同の外部事業者の確保	<ul style="list-style-type: none"> • 被災時に、設備メンテナンスや物流等の外部事業者を、地域企業が連携して共同で確保することにより、単体での交渉と比べて強い交渉力の発揮を目指す。 • 緊急時のみの連携に捉われず、平常時からの複数企業連携の仕組みを通じて外部事業者と契約し、利用することにより、日常業務においても、ボリュームディスカウントによるコストダウンが可能となる場合も考えられる。

(経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より)

7. 迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？

- 災害時に、工業団地等の対策本部を迅速に立ち上げるために、自地域内の各構成企業への緊急連絡（災害情報等の提供等）が円滑にできるような連絡体制を整備する。
 - 構成企業の連絡先は、防災担当責任者などをリスト化する。
 - 連絡手段として、電話、MCA無線、電子メール、SNS等といった複数の手段を検討する。
- 構成企業の連絡先と併せて、工業団地等の対策本部の機能・役割を検討し、リストとして整備する。
- これに併せて、自治体等との連絡体制も構築しておくことが望ましい。それにより、迅速に応援・復旧支援等を要請することもできる。

（経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より）

【コンタクトリストの作成例】

機能	役割	所属組織	氏名	電話	メール	その他
工業団地 対策本部	本部長	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	副本部長	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	情報総括班	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	緊急救護班	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	消火班	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	インフラ班（電力担当）	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	インフラ班（ガス担当）	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	インフラ班（工水担当）	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	インフラ班（道路担当）	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	物資供給班	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
Aブロック	ブロック長	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	副ブロック長	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
Bブロック	ブロック長	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	副ブロック長	〇〇株式会社	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
自治体	-	〇〇市役所 商工政策課	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
インフラ 事業者	-	〇〇株式会社 △△支店	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		
	-	〇〇株式会社 △△営業所	〇〇 〇〇	090-XXX-XXXX		

8. 被災した場合の行動の流れは分かっていますか？

- 工業団地等の地域において、被災時にすべき行動を時系列毎に整理して、それを「共通タイムライン」としてまとめる。
- その際、製造業のBCP事例をベンチマークに、地域全体としての連携すべき活動を考える。ここで、構成組織各社のタイムライン（行動の流れ）を可能な範囲で確認し合い、ギャップや親和性を知ることが重要となる。
- 地域共通のアクションを整理するフェーズ（時系列）の目安は、以下の通りである。
 - 初動（人命安全確保フェーズ）：発災～概ね24時間
 - 情報収集と対応方針決定フェーズ：概ね24～72時間
 - 再開準備に向けたアクションフェーズ：概ね72時間～1週間
- アクションは、以下の通りカテゴリ（業務）毎に分けると良い。
 - 防災活動
 - 立地企業の事業継続支援
 - 自治体との連絡
 - インフラとの情報共有

【様式例：地域共通タイムライン】

大災害時対応 共通タイムライン		目標時間→	0日		+1日	+2日	+3日	+5日	+7日	+10日	+14日	+21日	+30日		
			発災直後	1時間	2～3時間	6時間	9～12時間	(24～36時間)	(48時間)	(72時間)					◀: 完了 ▷: 開始 □: 目標時間（以内）
フェーズ→			発災直後の初動（人命安全確保）				事業継続への情報収集と方針決			重要事業の継続(再開)に向けたアクション					
団地本部	防災活動	人命安全確保活動 救護/支援 情報の収集と発信	◀都市ガスタンク閉鎖 ◀情報収集体制(各拠点本部)発動 ◀通信手段の確認と確保（自治体とMCA無線） ◀団地内避難所開設 ◀団地内救護所立上げ（可能な治療開始可能状態）												
	立地企業の 事業継続 支援	迅速な情報提供	◀要員参集→復旧本部体制立上げ（事業継続支援のための情報収集&発信開始可能な状態）※以降も継続 ◀団地内の被災状況収集と整理（個社/道路/橋/岸壁/周辺）※電力とガスの使用予定情報収集 ◀道路等の復旧用重機や資材等の確認と手配 ◀道路応急復旧(水性アスファルト注入) ◀物流ルートの確保												
	自治体との 連絡	情報提供	◀(2時間)緊急危険情報（建物倒壊/火災/有害物流出/道路）を市に報告する ◀(3時間)人的情報(救護所開設/重篤患者/医師派遣要請)を市に報告する ◀(5時間)市内道路状況(帰宅困難者/把握/宿泊場所調整)を市から受ける												
		・定時連絡 ・随時連絡 情報収集													
	インフラとの情報共有														

9. 事前に実施しておくべき対策は何ですか？

- 地域連携訓練等を通じて、共通目標達成のために必要な課題を明らかにし、効果等を踏まえて優先順位付けを行い実施する。
- 課題および必要な事前対策と対策実施の優先順位、進捗状況等は、以下の「課題管理表」として別途管理する。
- 対応策は、以下のようにカテゴリ毎に分けると、誰が関係者となるのかが明確になる。
 - 個社それぞれが解決すべき課題（自助）
 - 団地内の連携で解決する課題（共助）
 - 団地内の共助では解決できず、行政等との連携・協働で解決する課題（連携）
 - 行政に解決を委ねる課題（公助）

【様式例：課題管理表】

課題管理シート

①. 自組織それぞれが解決する課題	①. 自助
②. 自レイヤーでの連携で解決する課題（自組織における重複または共通事項）	②. 共助
③. 自レイヤーの共助では解決できず、他レイヤーとの連携・協働で解決する課題	③. 連携
④. 行政等の公助により解決を委ねる課題	④. 公助

No.	課題【脆弱性】(What)		事前対策または事後対応策 (How)		関係者 (Who)	
	内容	分類	内容	分類	一次	二次
例1	・状況確認の頻度やタイミングが決まっていない	仕組み	・情報共有タイムライン設定（定時報告時間）	③. 連携	市	県・省庁・インフラ
例2	・インフラ情報の在処・連絡先・入手方法を分かっていない（誰がどのような情報を持っているか）	仕組み		③. 連携	市	インフラ
例3	・被害状況伝達のシステムは幾つかあるようだが、共通化または産業へのは開示ができていない。	仕組み		③. 連携	全関係者	
例4	・外部に通じる道路復旧が遅れてモノの移動ができない	港湾/物流	・水路・海運による物流ルート確保（フェリーの活用など）	③. 連携	地整局/運輸局	市
例5	・一般車両の通行が制限された場合、職員の通勤に支障が生じ、産業の復旧/再開が出来ない	交通	・バスの特別な運行	③. 連携	市	運輸局

4. 訓練し、継続的に改善する

- 工業団地等の地域内の事業継続強化の重要性の周知、不測の事態発生時における緊急時対応およびBCPを確実にを行うことを目的として、地域連携訓練を実施することが重要である。
- 地域内の企業や自治体等が合同して、訓練を実施するにより、連携意識を高められるようにする。
- 訓練の手法としては、情報収集・発信訓練（情報拠点の設置、衛星電話の使用訓練など）や、工業団地・立地企業が参加するシミュレーション訓練等がある。
- 「できることを確認する」訓練ではなく、「できない部分を認識する」訓練とし、課題の洗い出しにより、地域内で継続的な改善を図るようにする。

（経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」より一部抜粋）

【取組事例】

➤ 可児工業団地（岐阜県）における事業継続力強化の取組

可児工業団地では、2017年2月、内閣官房国土強靱化室と地域連携BCPを推進する中部経済産業局が共同で「国土強靱化ワークショップ」を開催し、海溝型大地震の発生を想定したシナリオ非提示型シミュレーション演習を行った。

工業団地入居企業の中から14社、事業継続・復旧に欠かせない電力、道路などインフラ・ライフライン事業者など約90名が参加し、インフラ・ライフライン事業者との連携の重要性、工業団地内の立地企業間での連携の重要性、また、企業自体も強靱であることの重要性を認識した。

今後、可児工業団地管理センターを核とした団地内連携、及び行政・インフラ・ライフライン事業者との連携の取組について議論を進め、団地全体として事業継続力の強化に取り組む。可児工業団地管理センターの傍島理事長（鳥羽工産(株)代表取締役）は、演習後の講評で「災害に強い工業団地になるよう、管理センターとしても取り組んでいきたい」と話し、工業団地として地域連携BCPを進めるため協議会の立ち上げも検討している。

（「2017年度版ものづくり白書」より抜粋）

リンク集

以下では、各主体でBCPを策定するにあたって参考頂くに有益なガイドライン、事例集等の参照先、及び災害時におけるインフラ被害状況の確認先に関する情報（URL）を併せて掲載している。

BCP策定／BCM運用に係る情報

個社BCP

- 内閣府「事業継続ガイドライン 第三版」
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/guideline03.pdf>
- 内閣府「事業継続ガイドライン 第三版 解説書」
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf
- 中小企業庁「BCP策定運用指針」
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>
- 経済産業省「事業継続計画（BCP）策定ガイドライン」
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf
- 内閣官房国土強靱化推進室「すそ野の広いBCP普及のためのノウハウ集」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/knowhow.pdf
- 内閣官房国土強靱化推進室「国土強靱化 民間の取り組み事例集（平成29年4月）」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/h29_minkan/
- 内閣官房国土強靱化推進室「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/ninsyo_gl.pdf
- 愛知県「あいちBCPモデル BCP取り組み事例集」
<http://www.quake-learning.pref.aichi.jp/bcp-pdf/jirei.pdf>
- 三重県「三重県中小企業BCPモデル」
<http://www.midimic.jp/kbn/08-2/bcp/index.html>
- 特定非営利活動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」
<http://www.bcao.org/data/01.html>
- 企業防災に関する情報（内閣府）
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/>
- 南海トラフ巨大地震の被害想定について（内閣府）
http://www.bousai.go.jp/jishin/nankai/nankaitrough_info.html
- 南海トラフ地震対策中部圏戦略会議ポータルサイト（国土交通省中部地方整備局）
<http://www.cbr.mlit.go.jp/senryaku/senryaku.htm>

サプライチェーンBCP

- 一般財団法人日本自動車部品工業会「BCPガイドライン」
<http://www.japia.or.jp/info/BCPguideline.pdf>
- 一般財団法人日本自動車部品工業会「サプライヤ情報収集シート」
<http://www.japia.or.jp/work/supplier.html>
- 一般社団法人日本経済団体連合会「企業間のBCP／BCM連携の強化に向けて」
https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/010_honbun.pdf
- 経済産業省「BCP／BCM」
http://www.meti.go.jp/policy/safety_security/bcp/index.html
- 内閣府「企業の事業継続マネジメントにおける連携訓練の手引き」
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/tebiki13_03.pdf
- 内閣府「「企業の事業継続訓練」の考え方ー製造業の調達機能による事業継続訓練の実施事例をもとにー」
<http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/06kunrenkangaekata.pdf>

自治体BCP

- 内閣府防災担当「市町村のための業務継続計画作成ガイドライン」
<http://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/pdf/H27bcpguide.pdf>
- 内閣府「大規模災害発生時における地方公共団体の業務継続の手引き」
<http://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/pdf/H28tebiki.pdf>
- 内閣府「地域経済分析システム（RESAS）」
<https://resas.go.jp/>

地域連携BCP

- 経済産業省中部経済産業局「地域連携BCP策定ポイント集」
http://www.chubu.meti.go.jp/b52bousai/data/bcp_point.pdf
- 総務省東海総合通信局「臨海地域における事業継続計画（BCP）無線ハンドブック」
http://www.soumu.go.jp/main_content/000503613.pdf

災害時のインフラ被害情報（中部地域版）

道路

- 国土交通省「統合災害情報システム（D i M A P S）」
<http://www.mlit.go.jp/saigai/dimaps/index.html>
- 国土交通省中部地方整備局「道路情報提供システム」
<http://its.cbr.mlit.go.jp/>
- トヨタ自動車株式会社「通れた道マップ」
https://www.toyota.co.jp/jpn/auto/passable_route/map/
- 特定非営利活動法人ITS Japan「乗用車・トラック通行実績情報」
<http://disaster-system.its-jp.org/map4/map/>
- 中日本高速道路株式会社「アイハイウェイ中日本（高速道路通行情報）」
http://c-ihighway.jp/web/map_tokai.html
- 愛知県建設部道路維持課「あいちの道路」
<https://www.pref.aichi.jp/douroiji/kisei/index.html>

電力

- 中部電力株式会社「停電情報」
http://www.chuden.co.jp/home/information/teiden/index.html?cid=t_ma2

ガス

- 東邦ガス株式会社「ガス供給停止エリア」
<http://www.tohogas.co.jp/approach/safety/restoration/>
- 中部ガス株式会社
<http://www.chubugas.co.jp/>

港湾

- 国土交通省中部地方整備局港湾空港部「中部地域港湾BCPポータルサイト
港湾施設の被災情報・復旧情報・航路規制情報」
http://www.pa.cbr.mlit.go.jp/bcp_portal/index.html

鉄道

- JR東海（運行状況）
<http://traininfo.jr-central.co.jp/sep/pc/index.html>
- 名古屋鉄道（運行情報）
<http://top.meitetsu.co.jp/em/>
- 近畿日本鉄道（運行情報）
<http://www.kintetsu.jp/unkou/unkou.html>