

北陸企業のBCM（事業継続マネジメント）に関する調査

～北陸地域の事業継続力向上に向けて～

2025年3月

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行
北陸支店・富山事務所

 **DBJ** 株式会社日本経済研究所
日本政策投資銀行グループ

株式会社日本政策投資銀行（以下DBJ）は、北陸3県に本社及び事業所を置く企業（600社）に対し、事業継続マネジメント（BCM）の状況や能登半島地震を契機としたBCMに対する意識変化等の把握を目的にアンケート調査を実施し、184社（富山県92社、石川県61社、福井県31社）から回答を得た。本調査では、アンケート分析から得られた課題やBCMに積極的に取り組む企業の事例等を通じて、北陸地域の事業継続力向上に向けた考察を行った。

【事業継続計画（BCP）の策定状況や平時におけるBCMの取組状況】

- アンケートの結果、**5割強の企業がBCP策定済み**であった（富山県52%、石川県48%、福井県77%）。東日本大震災後の2012年に実施したDBJ調査の1割強から**BCP策定率は近年大きく上昇**している。特に医薬品業界では回答企業12社全社が策定済みであった。
- BCPの内容について、「従業員の安否確認」等の**初動対応に関する項目は9割を超える企業で検討**されている。一方、「事業復旧までの目標時間の設定」等の**事業影響度分析に関する項目は3割程度**に留まっている。内閣府のガイドラインではこれら項目を含む体系的なBCP策定が推奨されているが、本アンケートにおいて、**目標復旧時間を設定した企業の約8割が、能登半島地震を受け「全社として目標時間内に事業を復旧できた」と回答**しており、事業影響度分析を含む体系的なBCPの策定が、BCPの実効性向上に繋がる可能性が示唆された。
- BCPの**見直しや訓練について、半数程度の企業が定期的に実施できていないと回答**した。一方、建設業の実施率は6割超と特徴的であった。「訓練・勉強会を定期的に実施している」企業は、「定期的に実施していない」企業と比べ、「BCPが想定通り機能した」割合が高く（45%>36%）、**定期的な訓練を実施している企業ほどBCPが想定通り機能したとの傾向**がみられた。

【能登半島地震を受けたBCPの機能状況やBCMに対する意識変化】

- 能登半島地震について、約6割の企業が事業活動への影響があったと回答**した（富山県69%、石川県72%、福井県26%）。半数以上の企業は比較的短期間で復旧が進んだが、「**未だ影響がある※**」とする企業も**1割程度**あった（富山県5%、石川県18%、福井県13%）。

（以下次葉）

- 能登半島地震を受けてBCPが「想定通り機能した」とした企業は3割程度に留まり、**5割程度の企業が「一部もしくは全く機能しなかった」とし、今般の地震を受けてBCPの運用や機能状況に課題を残したことが窺われた。**
- 今回の地震を契機にBCPを見直すとした企業は5割を超えた一方で、**BCP未策定の企業では「地震を契機にBCPを策定予定」とした先は1割程度に留まり、策定を躊躇する状況が窺われた。**その背景として「策定に必要なスキル・ノウハウがない」との回答が5割程度、「人手を確保できない」との回答が4割を超えた。特に「人手を確保できない」は前回調査時の2割強から倍増した。

【北陸地域の事業継続力向上に向けて（考察）】

I. BCMの視点を経営戦略に落とし込み組織全体で推進を図る

- BCMの実効性を高めるためには、自社の**経営戦略との統合を図ることが重要である。**BCMを単なる防災・リスク対策ではなく、**事業の持続的な成長や競争力強化の観点から捉えること**で、必然的に経営層が主導する体制が整い、BCPの見直し・訓練といった組織全体による推進が図られるのではないかと期待される。

II. 具体的な目標を定めたBCPの策定とサプライチェーン間の相互連携が重要

- 自社のサプライチェーンを考慮した**取引先との継続的な対話**を通じて、より実態に即した目標設定を行うことができる。**取引先等との相互連携**を通じて**BCMに関するノウハウの共有や経験の蓄積が促進される**といった副次的効果も期待できるのではないかと期待される。

III. 人手不足の深刻化を踏まえたBCP策定支援施策の拡充

- 北陸各県では、行政や商議所等の中小企業支援機関が中心となり、セミナーやワークショップ等の啓発活動、専門家派遣等の直接支援、補助金など多様な支援策が既に実施されているが、企業が各種支援策を一元的・効率的に利用できる**ワンストップ窓口機能の強化**やBCP策定・管理ツールの提供等**D X支援の強化**等、深刻化する人手不足を踏まえた支援策の拡充が期待される。また、地域の好事例をネットワーキングイベント等を通じて地域全体で共有する等、**地域企業がBCMを「自分ごと」として捉える機会**の提供も効果的であろう。

(DBJ富山事務所 田中悟史、吉田志穂、遠藤由梨奈、(株)日本経済研究所 松本哲也、上野史也)

目次

調査の背景・目的	4
第1章 事業継続マネジメント（BCM）とは	5
第2章 北陸企業のBCMに関するアンケート調査結果	9
第3章 事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業	30
第4章 北陸地域の事業継続力向上に向けて	37
参考情報	40

調査の背景・目的

■ 調査の背景・目的

- 2024年元旦に発生した「令和6年能登半島地震（以下、能登半島地震）」を契機として、北陸地域の企業において改めて防災・事業継続への関心が高まっていると考えられる。
- これまでの様々な調査から、**事業継続計画**（Business Continuity Plan、以下「**BCP**」という）の策定率は年々高まっている傾向が明らかになっている。一方で、策定した計画を実効性のあるものとし、事業継続力をさらに強化するためには、**事業継続マネジメント**（Business Continuity Management、以下「**BCM**」という）の観点での取り組みが重要と考えられる。
- 本調査では、北陸企業の防災・事業継続に関する現状をBCMの観点で分析した。さらに、能登半島地震が企業に与えた影響を検証し、BCPが実際に機能したのかどうかを分析した。具体的には以下の項目について、北陸企業に対してアンケート調査を実施した。
 - BCP策定状況
 - BCPでの検討内容
 - 平時のBCMに関する取り組み（BCPの見直し・改善や訓練・勉強会など）
 - 能登半島地震の影響
 - BCPの機能状況
 - 能登半島地震後のBCMに対する意識変化 など
- これらの調査結果から得られた課題に対して、BCMに積極的に取り組んでいる企業の事例を参考にしながら、北陸企業の事業継続力を高めるための示唆を提供することを目的とした。

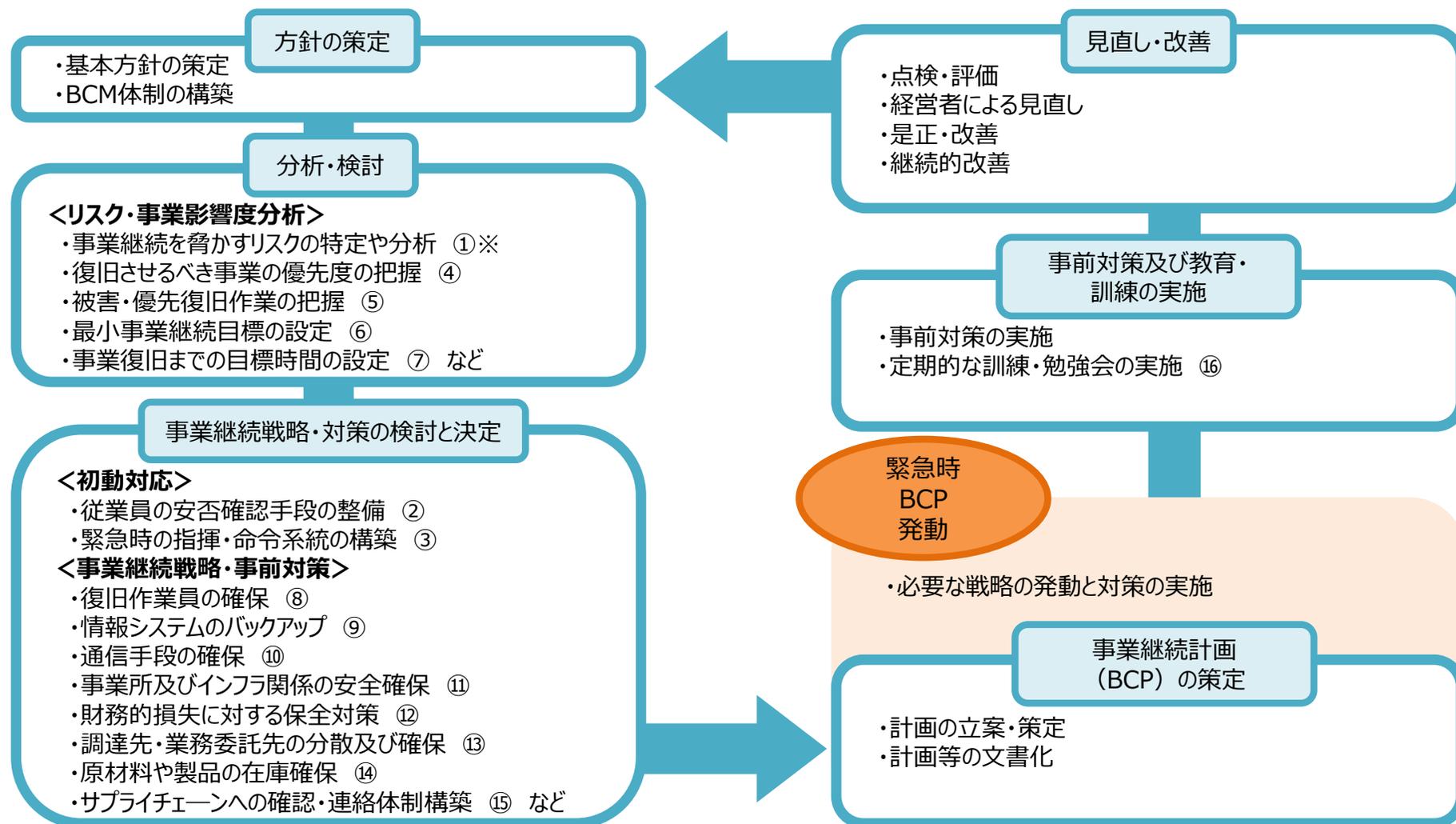
第1章

事業継続マネジメント（BCM）とは

第1章 BCMの体系図

- ・ 内閣府の事業継続ガイドラインによるとBCPとは、災害や緊急事態が発生した際に、重要な業務を中断させず、または早期に復旧するための「具体的な計画書」とされている。
- ・ 一方で、BCMとは、このBCPを策定し、実行、評価、改善する一連のマネジメントプロセスを指し、**企業・組織全体が継続的・体系的に取り組むことが重要とされており**、その活動は「方針の策定」、「分析・検討」、「戦略の検討と決定」、「BCPの策定」、「教育・訓練の実施」、「見直し・改善」の6つのプロセスを繰り返す形で進められる。

図表1：BCMの体系図

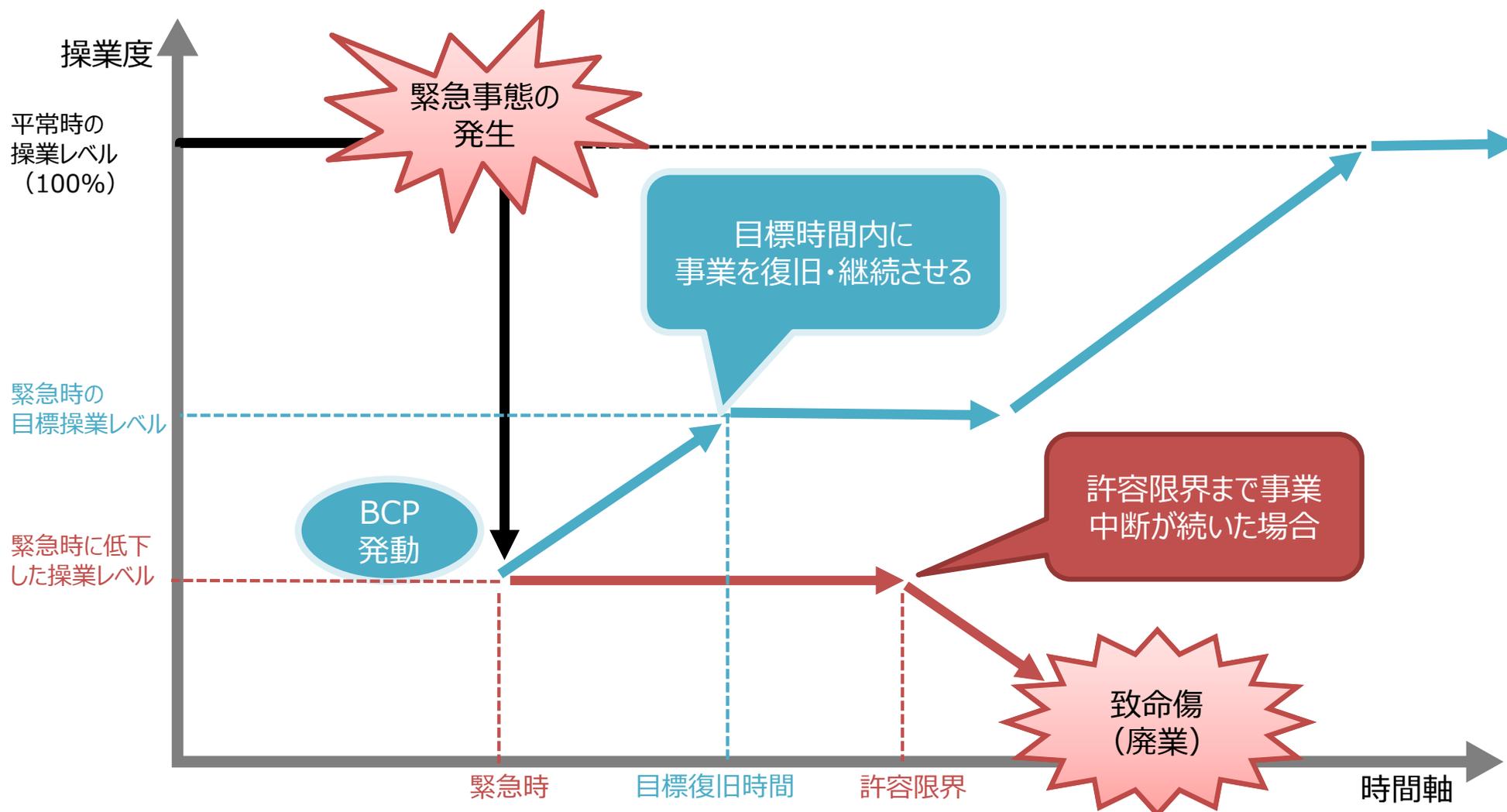


※番号は13頁の設問の選択肢

第1章 BCMの目的と重要要素①

- 緊急事態（有事）が発生した際に、限られたリソースの中で迅速かつ効果的に事業を継続・復旧させるためには、BCPの策定において、**最低限継続すべき事業や製品のレベルを明確にし、目標復旧時間の分析と設定を行うことが重要とされている**。すなわち、**自社にとっての最低復旧目標となる条件**を特定することはBCMプロセスにおいて重要な要素といえる。
- また、内閣府の事業継続ガイドラインの6つのプロセスに照らし合わせると、「**分析・検討**」のフェーズがこれにあたり、この分析を通じて、事業の中断が与える影響を定量的・定性的に評価し、優先的に復旧すべき業務を明確にすることが、計画全体の有効性を左右すると考えられる。

図表2：BCMの目的と重要要素のイメージ



第1章 BCMの目的と重要要素②

- 内閣府の事業継続ガイドラインでは、BCPの実効性を確保するためには、定期的な訓練と見直しが不可欠であることが述べられている。
- 教育・訓練は、座学から実際に体を動かす等、対象や目的に合わせて様々な教育・訓練を行うことが重要である。
- 教育・訓練の実施のタイミングは、定期的（年次等）に行うほか、体制変更、人事異動、採用等により要員に大幅な変更があったときに行うとされ、その結果、発見された弱点、問題点、課題等に応じて、BCPの見直し・改善を行うことが有効とされている。

図表3：教育・訓練の実施方法の例

	概要	実施方法
教育	1. 基礎知識の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 事業継続の概念や必要性、想定する発生事象の概要など • 講義、e-ラーニング等による
	2. 自社のBCMの周知	<ul style="list-style-type: none"> • 講義、ワークショップ、e-ラーニング等による
	3. 最新動向の把握	<ul style="list-style-type: none"> • 専門文献や記事の購読 • 外部セミナー、専門講座、ワークショップ等への参加等による
訓練	4. 代替要員の事前育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> • クロストレーニング：欠勤者が出た場合にその重要業務の代替を可能とするため、他の重要業務の担当者とお互いに相手方の業務を訓練する
	5. BCP、マニュアル内容の理解促進	<ul style="list-style-type: none"> • 内容確認（ウォークスルー）：BCPやマニュアルに基づき、役割分担、手順、代替先への移動、確保資源の確認等を机上訓練などにより行う
	6. 手順書、マニュアルの熟読	<ul style="list-style-type: none"> • 反復訓練（ドリル）：重要な動作等を繰り返して行うことで身に着ける実働訓練で、避難訓練、消防訓練、バックアップシステム稼働訓練、対策本部設営訓練などがある
	7. 事業継続能力の確認・向上、及び意思決定のための訓練	<ul style="list-style-type: none"> • シミュレーション：緊急時に発生する様々な状況を想定し、実際に対応できるかを確認する • ロールプレイング：緊急時に状況が変化する中で、それぞれが各役割に応じた対応や意思決定を模倣的に行う など

図表4：教育・訓練のポイント

頻度	内容
<ul style="list-style-type: none"> • 少なくとも年に1回 • 経営環境が大きく変化した際 	<ul style="list-style-type: none"> • 社内におけるBCMの浸透度合いによって、最初は座学などから始め、徐々に高度化させていく • 教育・訓練の結果に応じて、BCPの見直し・改善の必要性を検討する

第2章

北陸企業のBCMに関するアンケート調査結果

第2章 アンケート調査の概要

■ 調査対象企業

- 北陸3県に本社及び事業所を置く企業の中から、北陸地域の産業特性等を勘案し、600社を選定。

■ 調査方法

- 調査用紙の郵送・回収により実施。

■ 実施調査時期

- 2024年9月13日～10月25日

■ 回答企業

- 回答企業数 184社
- 回収率 30.7%

■ 回答企業の属性

			富山県	石川県	福井県	
全体		TOTAL	184	92	61	31
		割合	100.0%	50.0%	33.2%	16.8%
産業 分類	製造業	TOTAL	71	41	18	12
		割合	100.0%	57.7%	25.4%	16.9%
	非製造業	TOTAL	113	51	43	19
		割合	100.0%	45.1%	38.1%	16.8%
企業 規模	大企業	TOTAL	18	10	4	4
		割合	100.0%	55.6%	22.2%	22.2%
	中堅企業	TOTAL	66	34	19	13
		割合	100.0%	51.5%	28.8%	19.7%
	中小企業	TOTAL	100	48	38	14
		割合	100.0%	48.0%	38.0%	14.0%

- 注) ・ 北陸3県以外に本社がある企業は、事業所が位置する県に含んでいる。
・ 企業規模の定義は、財務省「法人企業景気予測調査」を参考に資本金及び出資金に基づいて以下の通り分類している。
大企業：10億円以上、中堅企業：1億円以上10億円未満、中小企業：1億円未満

第2章 アンケート調査の概要

■ 分析の切り口・留意事項

- 本調査では、アンケート分析の切り口として、製造業や非製造業といった産業別の特徴を確認している。
- 加えて、以下に挙げる特定産業について、個別の分析を実施している。

産業分類	産業名	回答数		
		富山県	石川県	福井県
製造業		41	18	12
	医薬品	11	1	0
	生産用機械	3	6	2
非製造業		51	43	19
	その他土木建設業 (以下「建設業」)	10	13	8
	商業	23	20	6

- これらの産業は、産業連関表を基に北陸3県においてサプライチェーンへの影響度が高い業種として選定した（詳細は41頁参照）。
 - なお、データの正確性を担保するため、回答数が10件以上の産業に限定している。
- また、別冊（参考情報）として提示している「北陸3県別集計結果」は、県ごとの回答企業の属性や回収数による影響を考慮する必要がある。

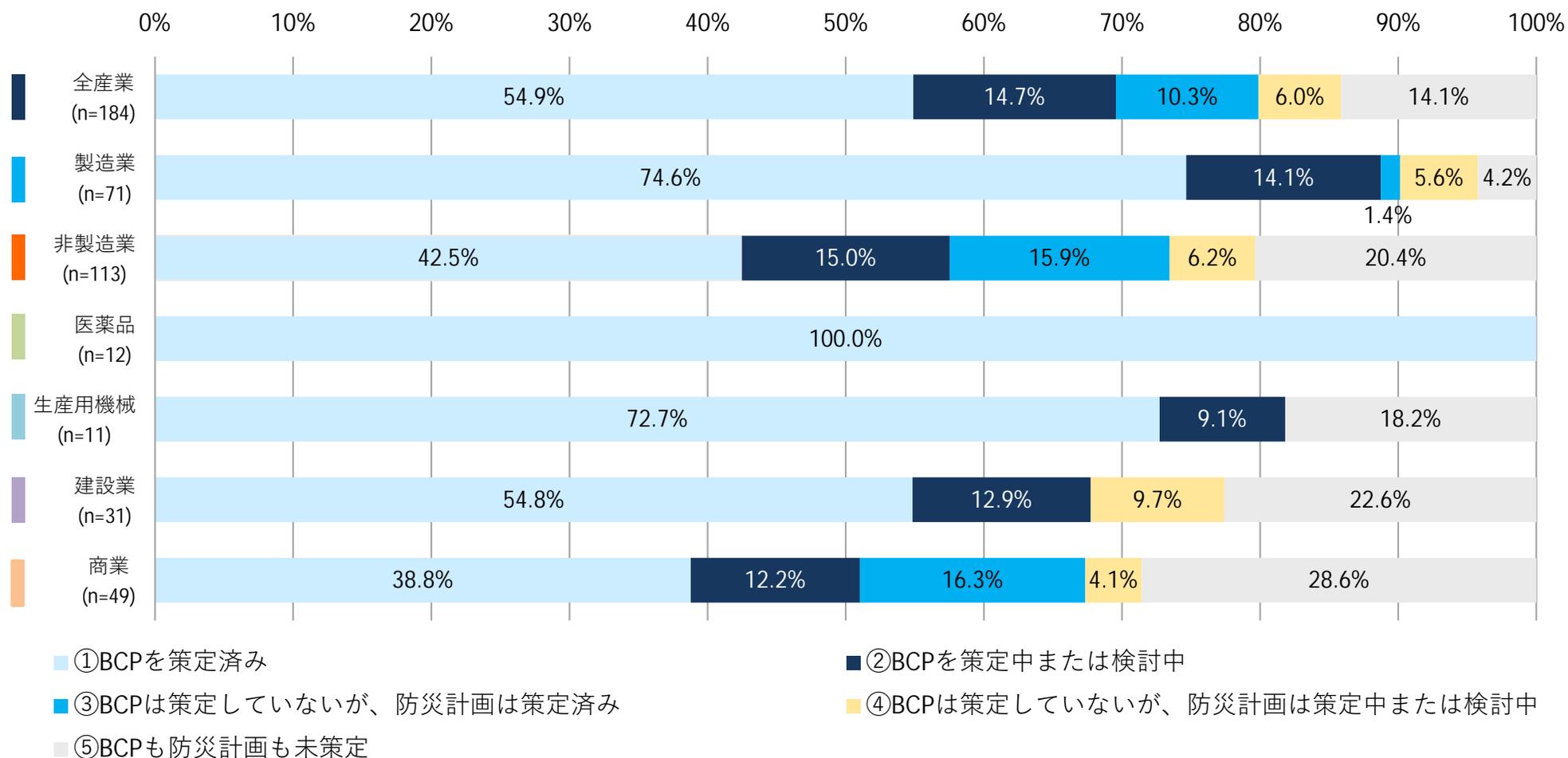
第2章 【A.産業別集計】 BCP策定状況

- BCPを策定済みの企業は、全産業で54.9%（県別：富山県52.2%、石川県47.5%、福井県77.4%）であった。参考までに、東日本大震災後である2012年に公表したDBJ調査※では、北陸企業の全産業で15%の策定率であり、回答企業の属性などの違いはあるとはいえ、**北陸企業においてBCPの策定率は飛躍的に向上している。**
- 産業別では、製造業（74.6%）が非製造業（42.5%）に比べて高い結果となっており、その中でも医薬品（うち富山11社、石川1社）は回答企業の全社が策定済みであった。一方、商業（38.8%）は相対的に低い結果となった。

図表5：BCP策定への取り組み状況

全員

Q：「貴社では、BCPを策定（検討）されていますか。」



※ DBJ北陸支店（2012）「北陸企業のBCP（事業継続計画）に関する意識調査-北陸企業の事業継続力向上に向けて-」

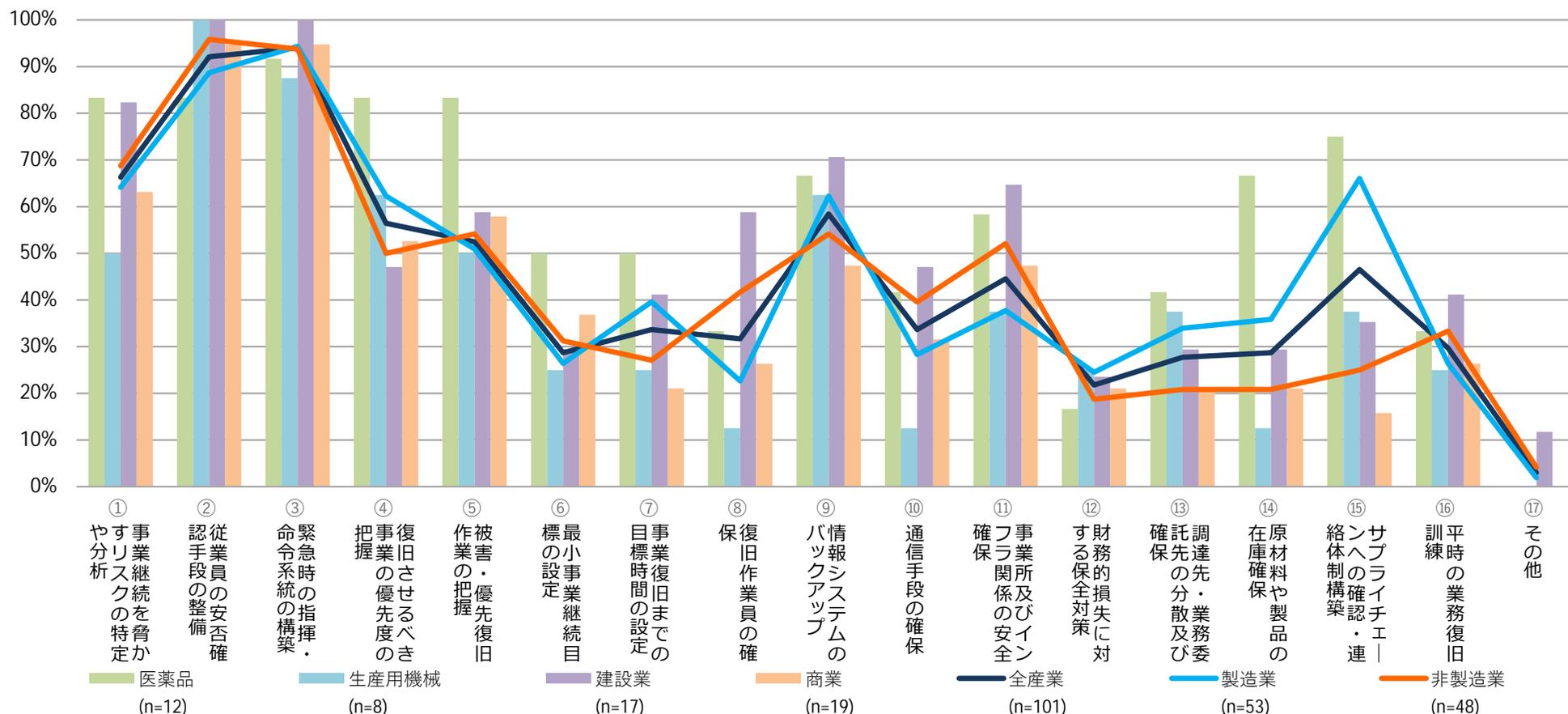
第2章 【A.産業別集計】 BCPでの検討内容

- 全産業では、②「従業員の安否確認手段の整備」(92.1%)、③「緊急時の指揮・命令システムの構築」(94.1%)の記載率が高く、緊急時の「初動対応」について、検討されている計画となっている。
- 一方で、④「復旧させるべき事業の優先度の把握」(56.4%)、⑥「最小事業継続目標の設定」(28.7%)、⑦「事業復旧までの目標時間の設定」(33.7%)は、**相対的に記載率が低い**。限られたリソースの中で迅速かつ効果的に事業を継続・復旧させるためには、最低限継続すべき事業や製品のレベルを明確にし、目標復旧時間の分析と設定を行うことが重要とされており、それらを記載することが望まれる。
- 産業別では、医薬品において④「復旧させるべき事業の優先度の把握」(83.3%)、⑥「最小事業継続目標の設定」(50.0%)、⑦「事業復旧までの目標時間の設定」(50.0%)を含め、BCPが網羅的に検討されている。

図表6：BCPでの記載（検討）事項

BCP策定済みの企業

Q：「貴社のBCPでは、どのような事項について記載（検討）されていますか。」（複数回答可）



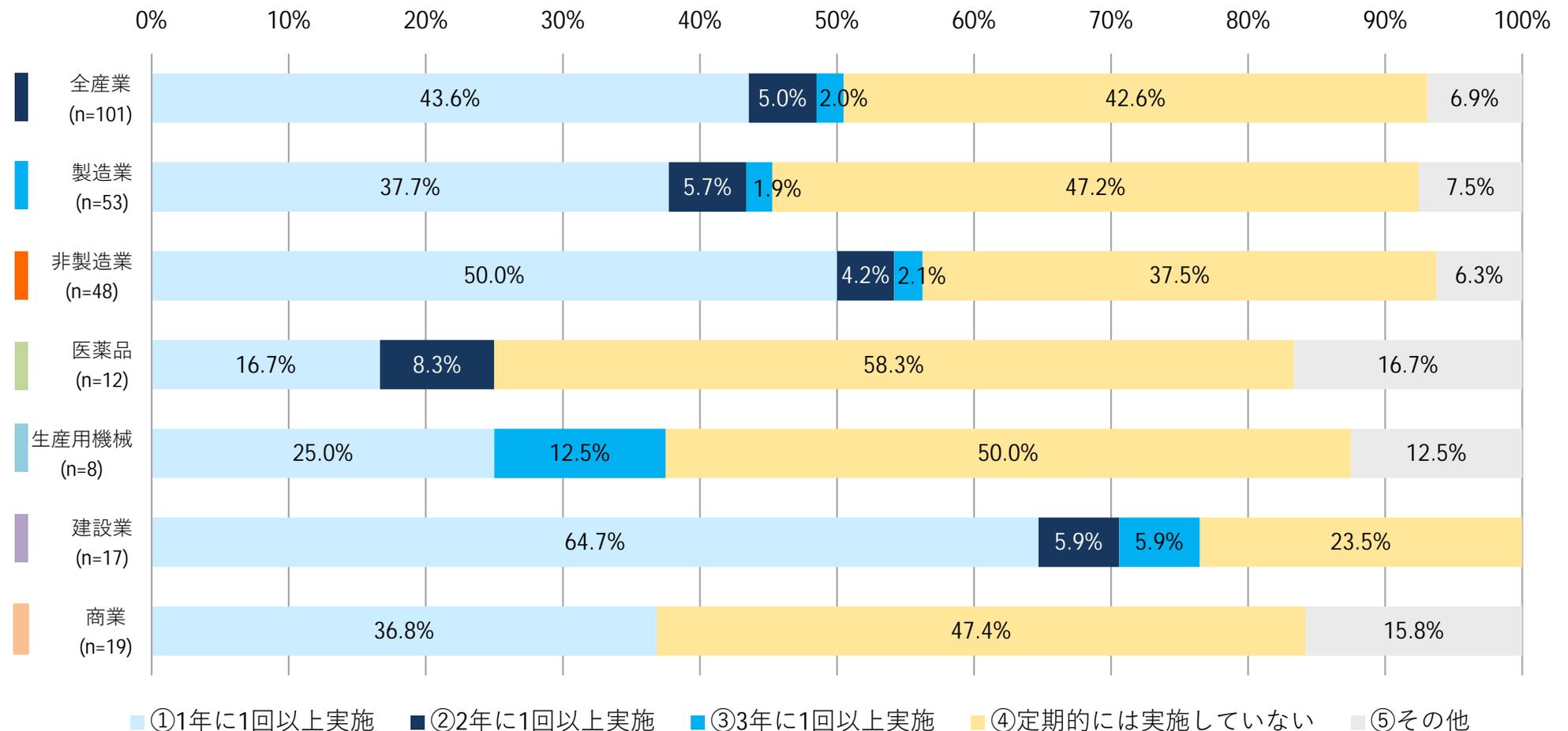
第2章 【A.産業別集計】 平時のBCMに関する取り組み（BCPの見直し・改善）

- 全産業では、①「1年に1回以上実施」（43.6%）が最も高かった一方で、④「定期的には実施していない」（42.6%）との回答も同程度あった。内閣府の事業継続ガイドラインでは、BCPの実効性を確保するために、定期的（年1回以上）な見直しが不可欠としており、更なる実施率の向上が望まれる。
- 産業別に①「1年に1回以上実施」と回答した企業をみると、製造業（37.7%）より非製造業（50.0%）の方が高く、特に建設業は実施率が高い（64.7%）という特徴がみられた。

図表7：BCPの見直し・改善の状況

BCP策定済みの企業

Q：「BCPの見直し・改善は定期的に行われていますか。」



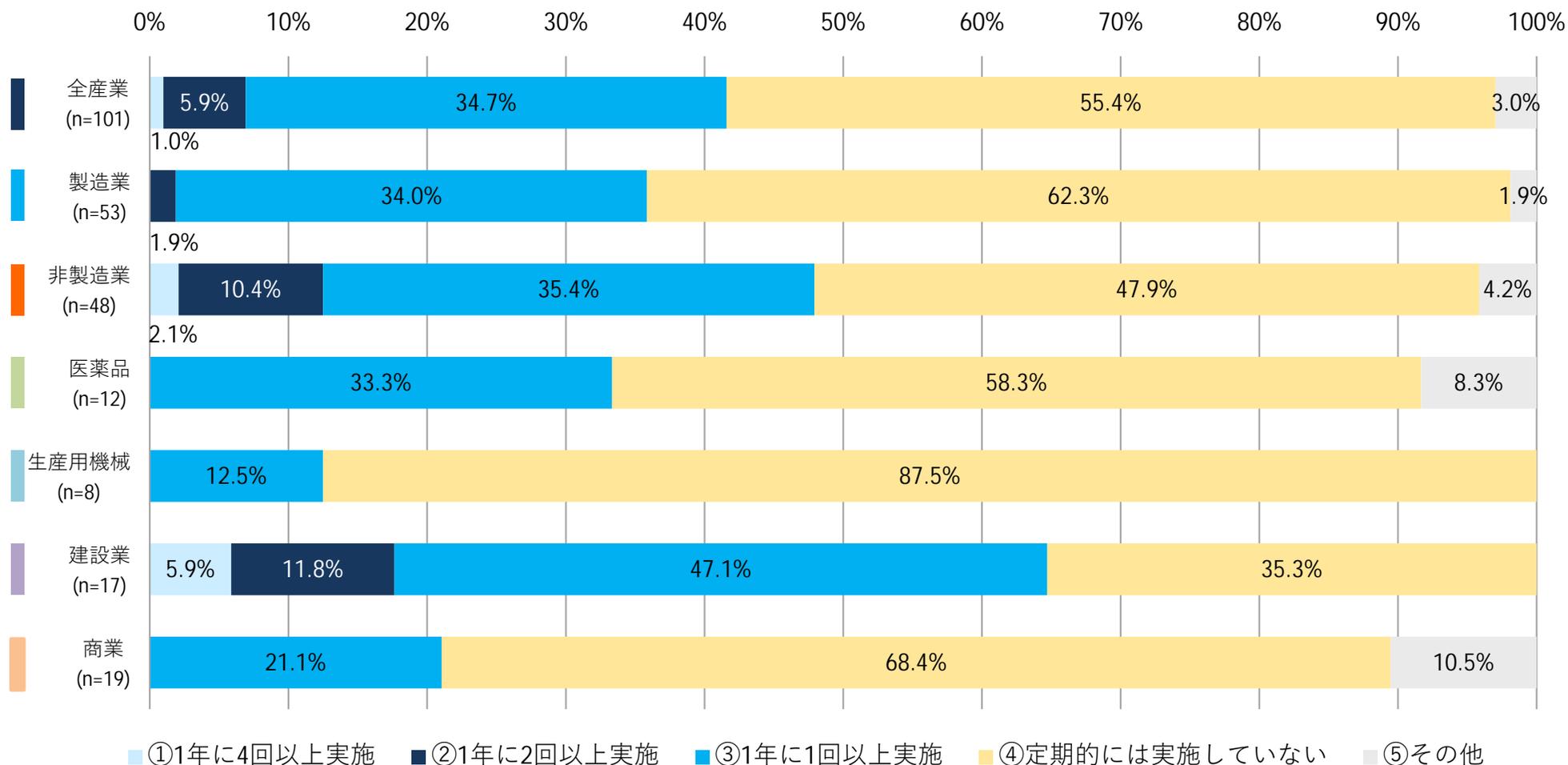
第2章 【A.産業別集計】 平時のBCMに関する取り組み（訓練・勉強会）

- 全産業では、④「定期的には実施していない」（55.4%）と回答した割合が最も高い。BCPの定期的な見直しと同様、訓練の定期的な実施はBCPの実効性確保に不可欠とされており、実施率の向上が望まれる。
- 産業別では、「定期的には実施している（①～③と回答した）」企業の割合は、製造業（35.9%）より非製造業（47.9%）の方が高く、特に建設業は訓練の実施率が最も高い（64.8%）という特徴がみられた。

図表8：BCPに関する訓練・勉強会の状況

BCP策定済みの企業

Q：「BCPに関する訓練・勉強会を定期的に行っていますか。」



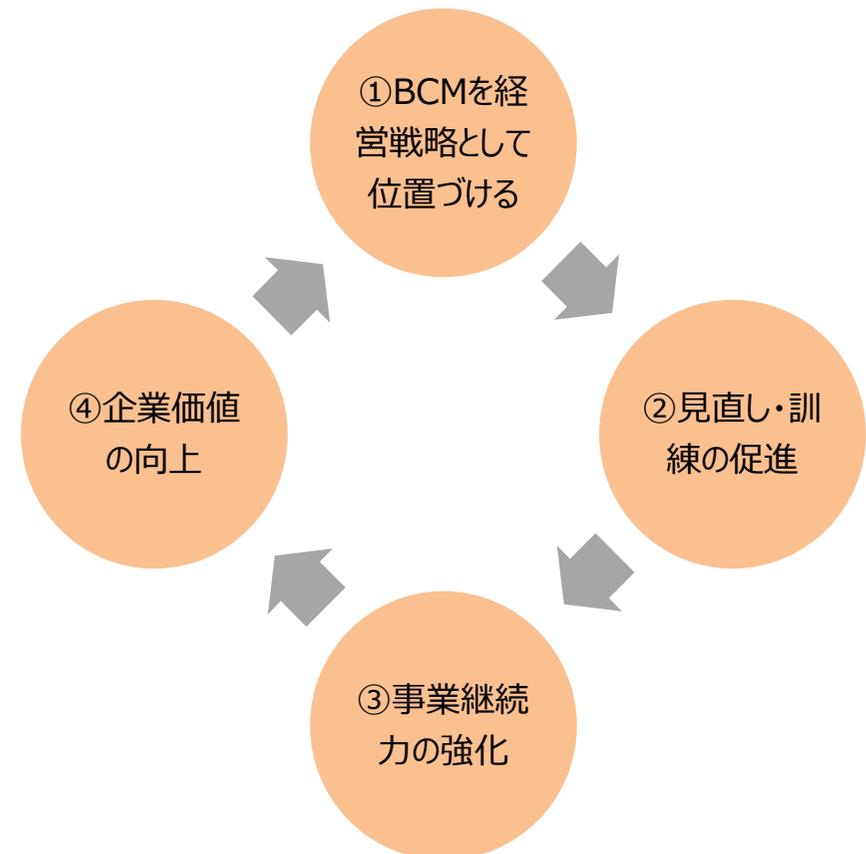
第2章 【A.産業別集計】 建設業の自由記述意見

- 今回のアンケートでは、建設業は他業種に比べてBCPの定期的な見直しや訓練の実施率が高いことが明らかとなった。
- BCMに関する自由回答（図表9）では、建設業の方々が災害時に自らの稼働体制が確保されていることが、復興の担い手としての期待に応える上での重要な条件として捉えられていて、対策を講じている意見が多くみられた。このことから、**BCMは単なるリスク管理に留まらず、自社事業に影響する経営戦略上の重要な要素として位置づけられている**と考えられる。そのため平時からBCPの見直しや訓練を積極的に取り組むなど、BCMをより重視する姿勢が他産業よりも強い傾向にあるといえる。

図表9：BCMに取り組む建設業のコメント

建設業者	自由記述の回答（要約）
A建設（石川県）	「当社は建設会社であるため、災害時はインフラの応急復旧に従事するなど業界全体として『地域の守り手』の自覚がある。そのため災害発生直後から稼働体制を整えることを平時より意識し、その体制を組んでいる。」
B建設（福井県）	「建設業という業種上、災害時には過大な対応が求められることが想定されることから、自社の企業体力の向上が災害・リスクの対応に繋がると考えている。」
C建設（富山県）	「災害は日本全国どこでも起き得るものであり、建設業という職種から被災時の復旧活動への期待が大きく、それらにしっかりと応えられるよう日頃から対策を意識すべきである。」

図表10：経営戦略としてのBCMのサイクル



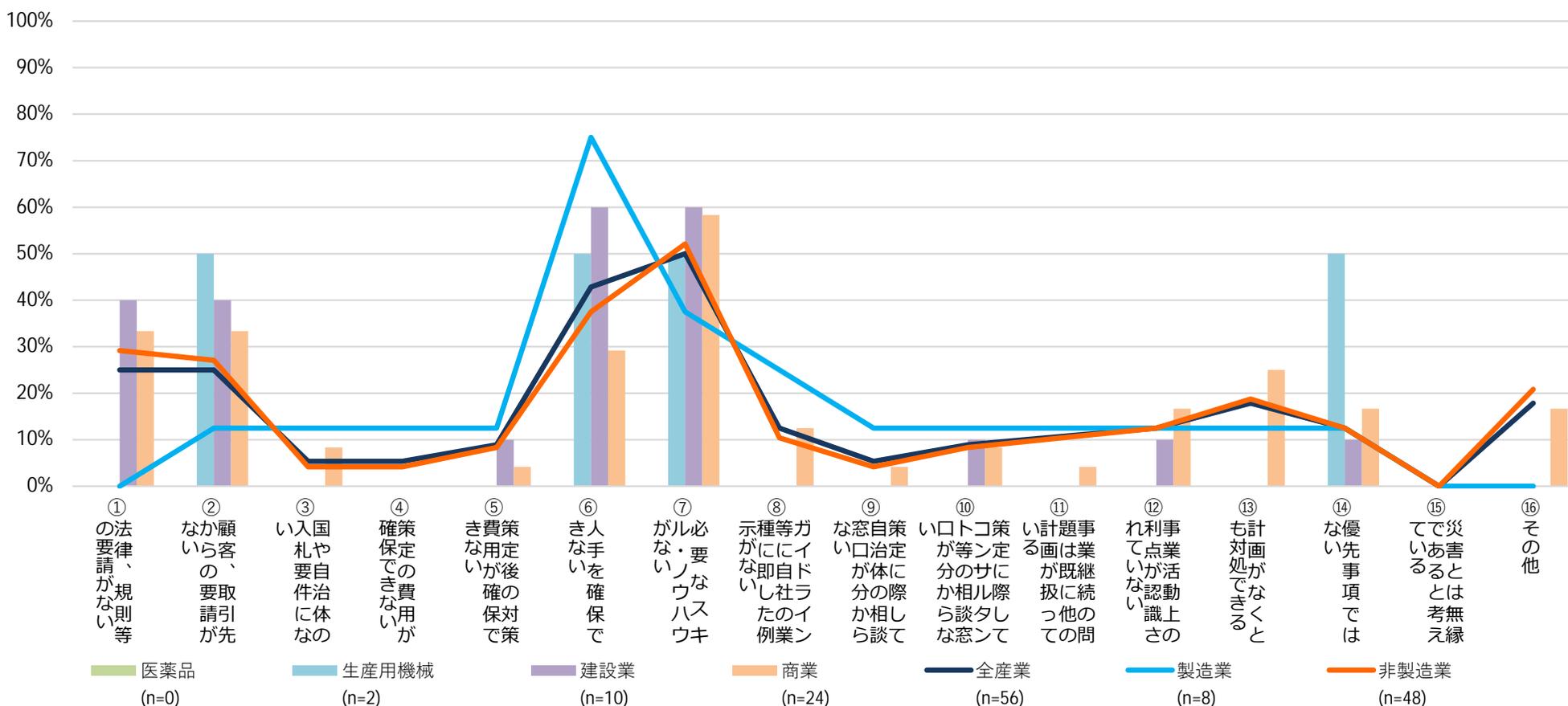
第2章 【A.産業別集計】 BCP未策定理由

- 全産業では、⑦「策定に必要なスキル・ノウハウがない」(50.0%)、⑥「人手を確保できない」(42.9%)、①「法律、規則等の要請がない」(25.0%)、②「顧客、取引先からの要請がない」(25.0%)の順で回答が多くみられた。
- 参考までに、前述した2012年公表のDBJ調査では、それぞれ ⑦「策定に必要なスキル・ノウハウがない」(48.9%)、⑥「人手を確保できない」(21.3%)、①「法律、規則等の要請がない」(31.2%)、②「顧客、取引先からの要請がない」(17.7%)とされており、特に人手不足についての課題感が大きく増加している。
- 産業別では、**製造業で⑥「人手を確保できない」(75.0%>非製造業：37.5%)**、非製造業で①「法律、規則等の要請がない」(29.2%>製造業：0.0%)、②「顧客、取引先からの要請がない」(27.1%>製造業：12.5%)との回答が多くみられた。

図表11：BCP未策定の理由

BCP未策定の企業

Q：「BCP未策定の理由について、教えてください。」(複数回答可)



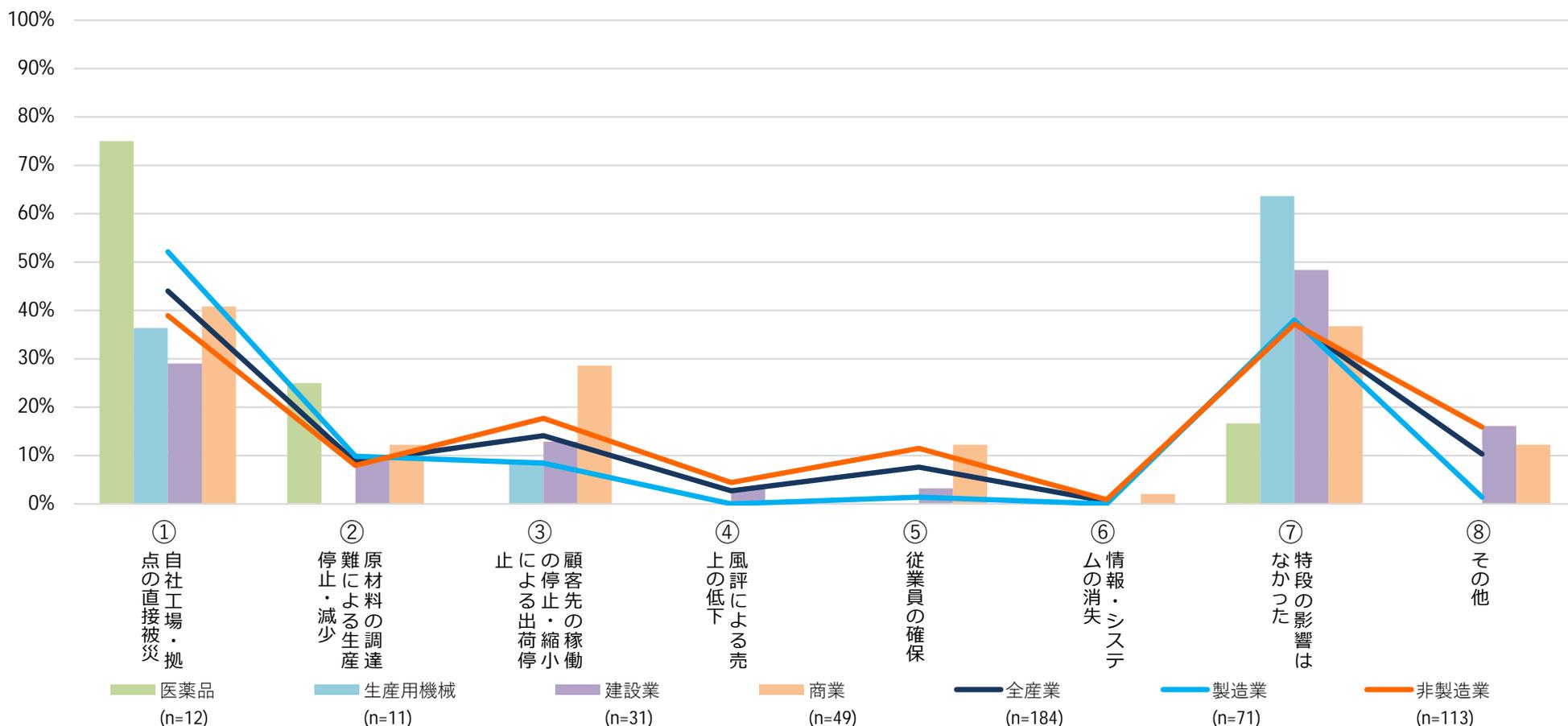
第2章 【A.産業別集計】 能登半島地震の影響（内容）

- 全産業では、⑦「特段の影響はなかった」とした企業の割合は37.5%であり、約6割の企業で事業活動における何らかの影響があったと回答している（参考：富山県68.5%、石川県72.1%、福井県25.8%）。
- そのうち、影響の内容については、①「自社工場・拠点の直接被災」（44.0%）、③「顧客先の稼働停止・縮小による出荷停止」（14.1%）、⑧「その他」（10.3%）、②「原材料の調達難による生産停止・減少」（8.7%）の順で、回答割合が高かった。
- 産業別では、製造業は相対的に①「自社工場・拠点の直接被災」（52.1%>非製造業：38.9%）と回答した割合が高く、特に医薬品（75.0%）で顕著であった。非製造業は相対的に③「顧客先の稼働の停止・縮小による出荷停止」（17.7%>製造業：8.5%）、⑤「従業員の確保」（11.5%>製造業：1.4%）と回答した割合が高く、特に商業（③：28.6%、⑤：12.2%）で顕著であった。

図表12：能登半島地震の影響

全員

Q：「令和6年能登半島地震により事業活動にどのような影響がありましたか。」（複数回答可）

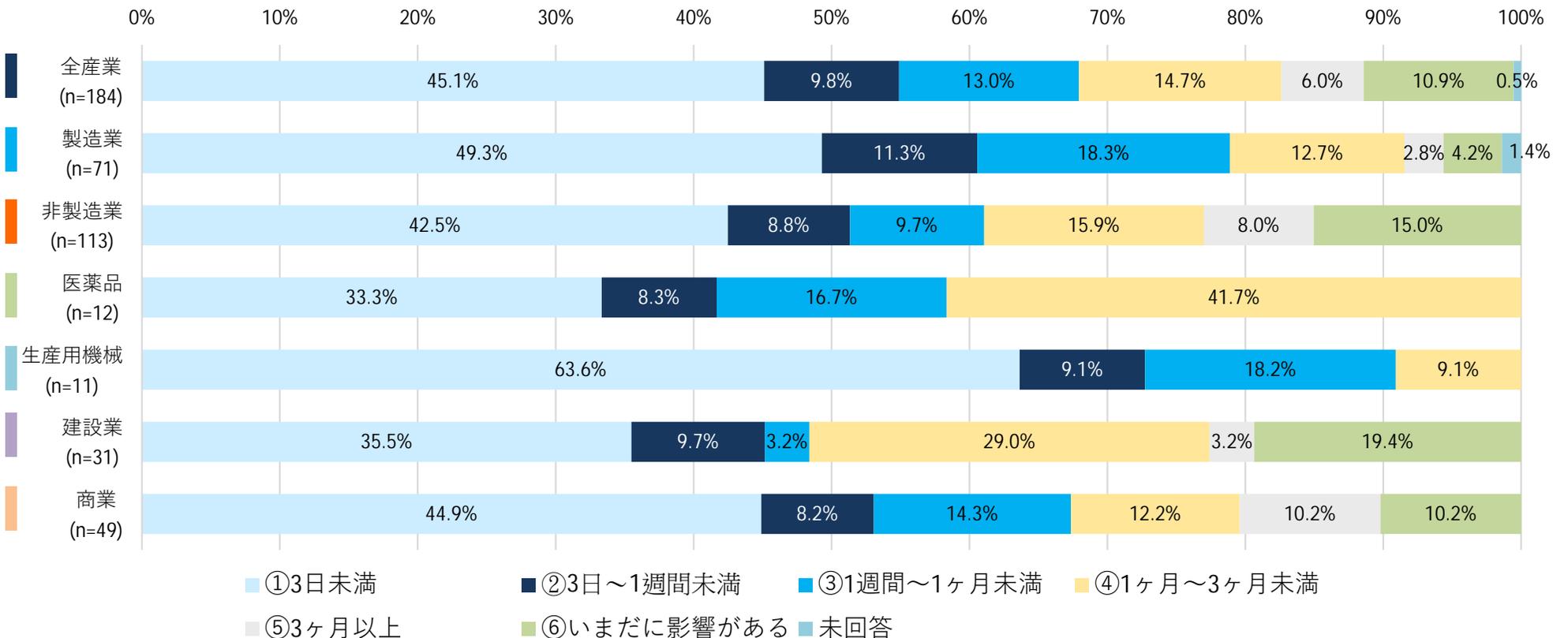


第2章 【A.産業別集計】 能登半島地震の影響（期間）

- 全産業では、①「3日未満」（45.1%）、②「3日～1週間未満」（9.8%）と半数強が1週間未満で復旧が進んだが、⑥「いまだに影響がある」と回答した企業も10%程度ある（回答時点：2024年9月～10月）（県別：富山5.4%、石川18.0%、福井12.9%）。
- 産業別では、製造業は非製造業と比べ、①「3日未満」（49.3%>42.5%）、②「3日～1週間未満」（11.3%>8.8%）と1週間未満で影響が収まった企業が多く、その中でも生産用機械は70%強と顕著であった。
- 医薬品では、他の産業と比較して①「3日未満」（33.3%）と回答した割合が最も低いが、⑤「3ヶ月以上」、⑥「いまだに影響がある」と回答した企業は無いことから、一定の影響があったものの、影響の長期化には至っていないとみられる。
- 建設業では、他の産業と比較して⑥「いまだに影響がある」（19.4%）と回答した割合が最も高いが、その背景には自社の事業復旧に加え、地域のインフラ復興などの要因も含まれていることが推察される。

図表13：能登半島地震の影響期間 全員

Q：「令和6年能登半島地震による事業活動への影響が平常時の状態に戻るまでに、およそどの程度の期間を要しましたか。」



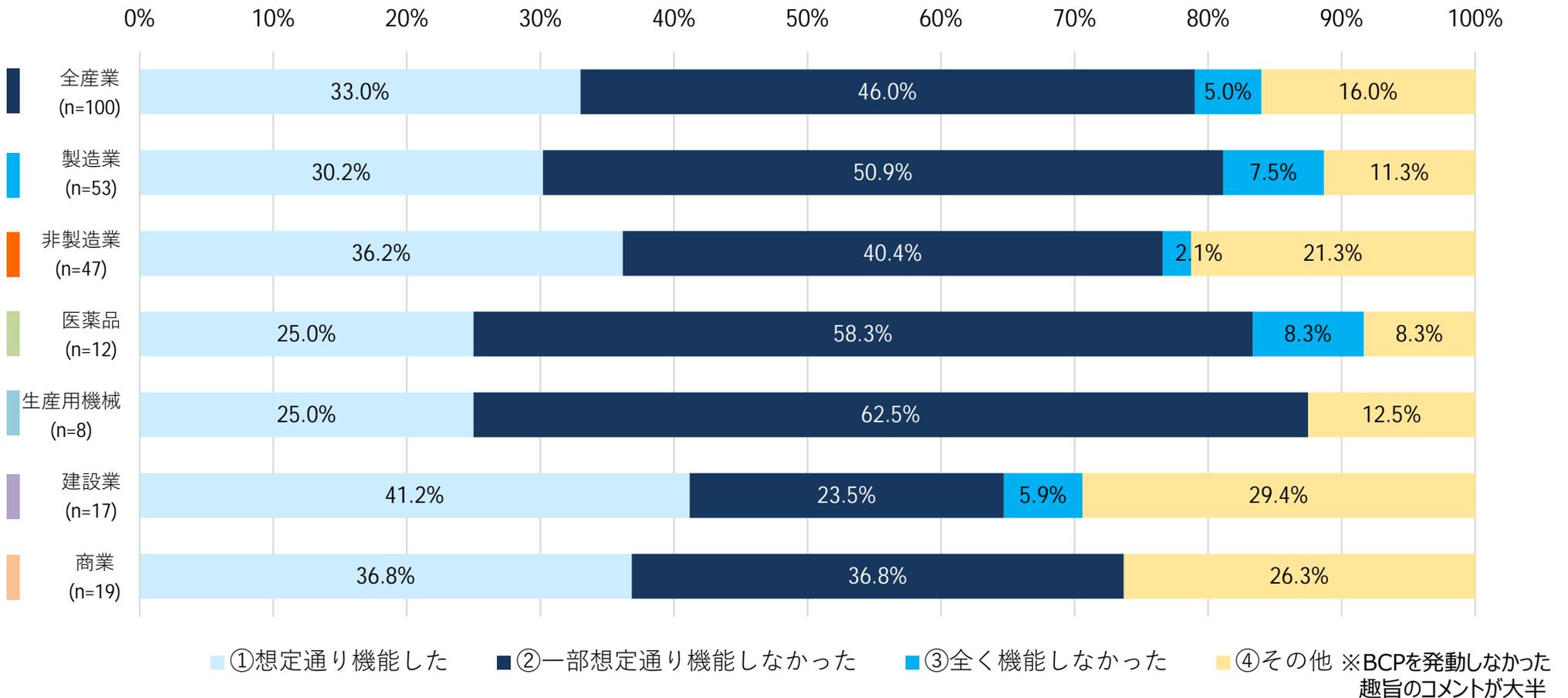
第2章 【A.産業別集計】 能登半島地震後のBCPの機能状況

- 全産業では、①「想定通り機能した」とした企業は30%程度に留まった。
- 一方、②「一部想定通り機能しなかった」（46.0%）、③「全く機能しなかった」（5.0%）と回答した企業は半数以上あり、今般の地震を受けBCPの運用や機能状況に課題を残したことが窺われる。
- 産業別では、①「想定通り機能した」割合について、非製造業（36.2%）が製造業（30.2%）に比べてわずかに高く、そのうち建設業（41.2%）が最も高かった。建設業はBCPの見直しや訓練・勉強会を定期的実施している割合が6割強と最も高かった（14,15頁）ことを踏まえると、**平時のBCMの取り組みが有事の事業継続力向上に繋がる可能性を示唆している。**

図表14：BCPの機能状況

BCP策定済みの企業

Q：「令和6年能登半島地震後にBCPは想定通り機能しましたか。」



第2章 【A.産業別集計】 能登半島地震後に想定通り機能したBCPの施策

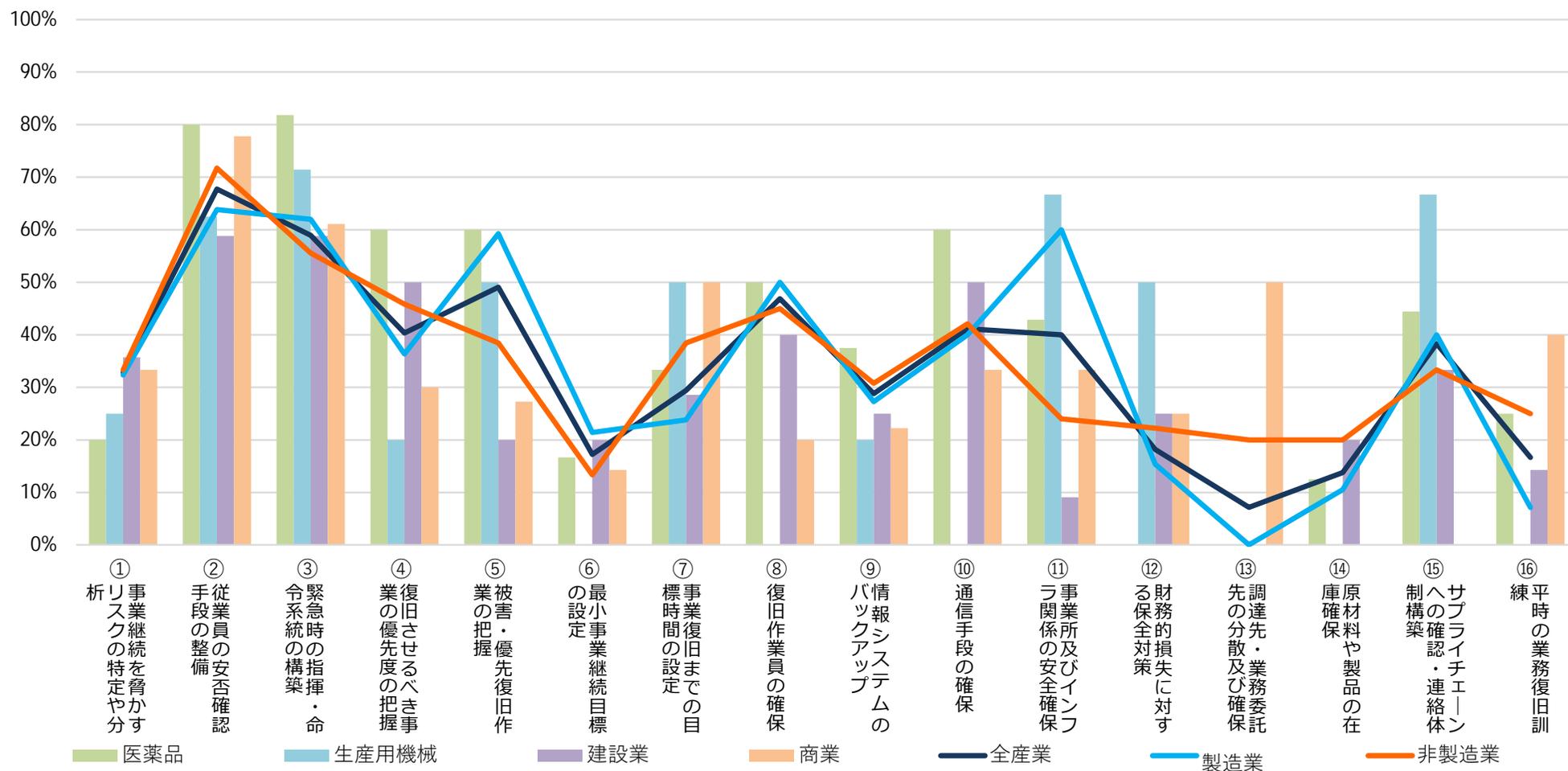
- 全産業では②「従業員の安否確認手段の整備」(67.7%)、③「緊急時の指揮・命令系統の構築」(58.9%)が最も高く、特に「初動対応」に関する項目について、想定通り機能したと評価する企業が多かった。
- 産業別では、製造業は⑤「被害・優先復旧作業の把握」(59.3%)>非製造業：38.5%)、⑪「事業所及びインフラ関係の安全確保」(60.0%)>非製造業：24.0%)が高く、非製造業は⑦「事業復旧までの目標時間の設定」(38.5%)>製造業：23.8%)、⑬「調達先・業務委託先の分散及び確保」(20.0%)>製造業：0.0%)が高かった。

図表15：機能したBCP（BCM）の施策

BCP策定済みの企業

※グラフは「BCPでの記載（検討）事項」（図表6）に対する割合

Q：「令和6年能登半島地震発生後に想定通り機能した（役に立った）BCPの施策について教えてください。」（複数回答可）



第2章 【A.産業別集計】 能登半島地震の復旧時間

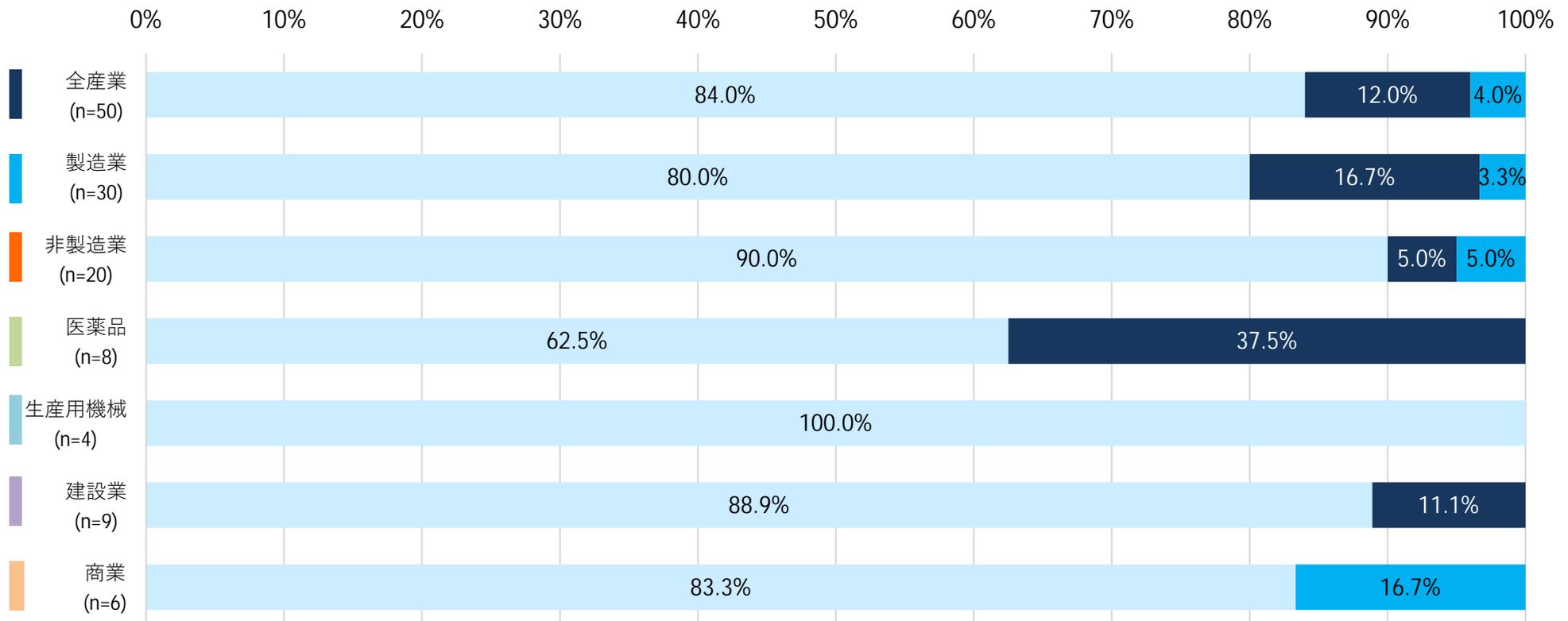
- 目標復旧時間を設定した企業の約8割の企業が、①「全社として目標復旧時間内に復旧できた」（84.0%）と回答しており、**目標復旧時間の設定が復旧や事業継続に向けた円滑な活動につながる**ことが示唆される。
- 但し、**BCPにて目標復旧時間を設定している企業は、全産業において33.7%に留まっていることに留意が必要である**（13頁参照）。
- なお産業別では、①「全社として目標復旧時間内に復旧できた」と回答した企業は、**製造業（80.0%）が非製造業（90.0%）に比べて低い結果となった**。製造業のうち生産用機械（100.0%）が最も高く、医薬品（62.5%）が最も低かった。

図表16：目標復旧時間内の復旧状況

BCP策定済みの企業

※選択肢④「目標復旧時間を設定していない」⑤「その他」を控除

Q：「令和6年能登半島地震後に、BCPで目標としていた時間内に事業は復旧しましたか。」



- ①全社として目標復旧時間内に復旧できた
- ②一部拠点や一部工程など、部分的に目標復旧時間内に復旧しない事業があった
- ③全社としてほぼ目標復旧時間内に復旧できなかった

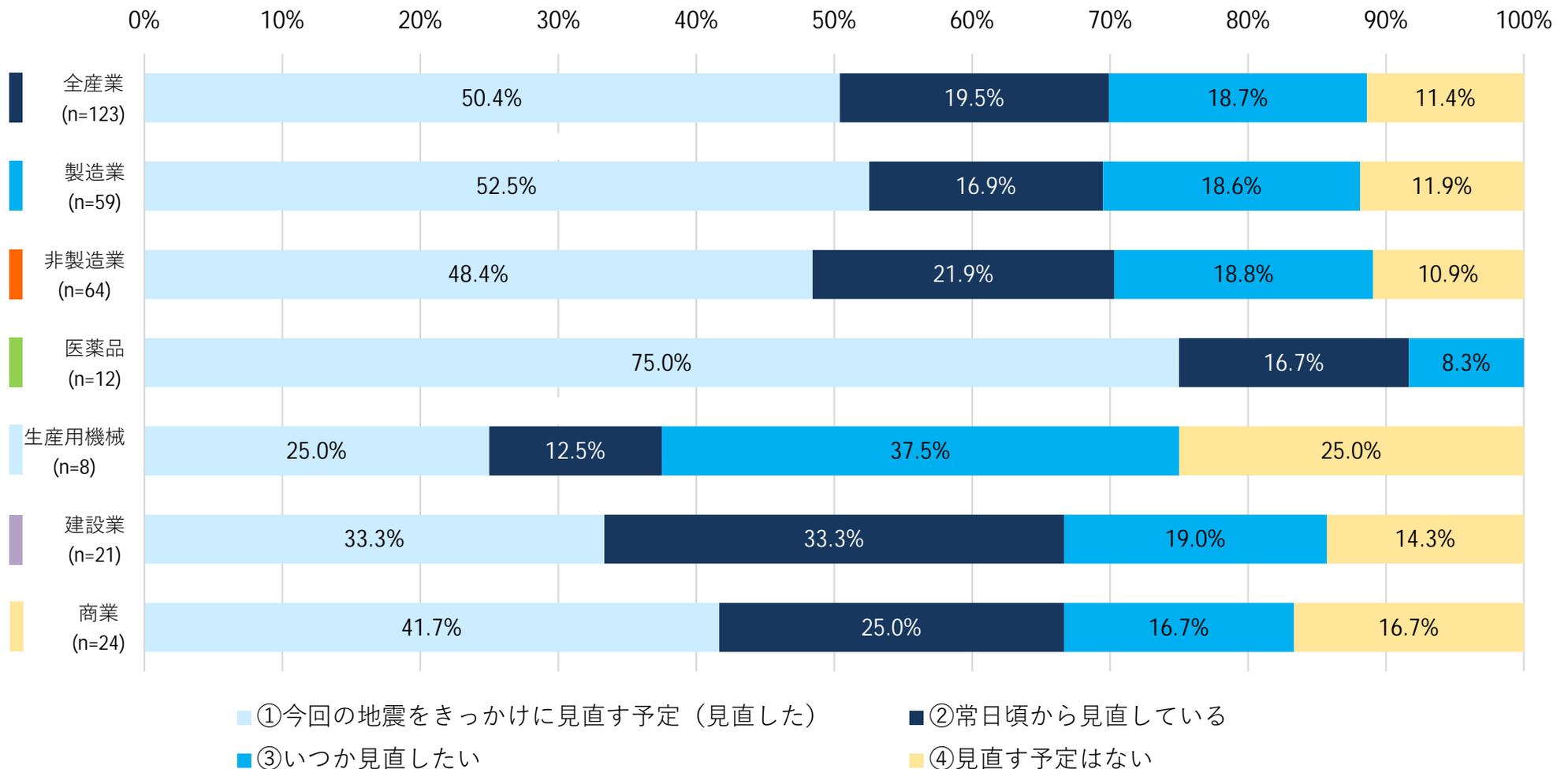
第2章 【A.産業別集計】 能登半島地震後のBCMに対する意識変化（BCPの見直し予定）

- 全産業では、①「今回の地震をきっかけに見直す予定」（50.4%）、②「常日頃から見直している」（19.5%）と回答しており、BCP策定済み及び策定中の企業のうち、約7割が日常的な見直しを含めて、改めてBCPを見直す意向を示している。
- また定期的なBCPの見直し・改善の実施率が全産業で約5割（14頁参照）であったことを踏まえると、能登半島地震を契機に企業行動が変化していることが確認できる。産業別では特に医薬品において、その傾向が顕著である。

図表17：BCPの見直し予定（能登半島地震後）

BCP策定済み、策定中の企業

Q：「令和6年能登半島地震発生を受け、BCPの見直しの予定はありますか。」

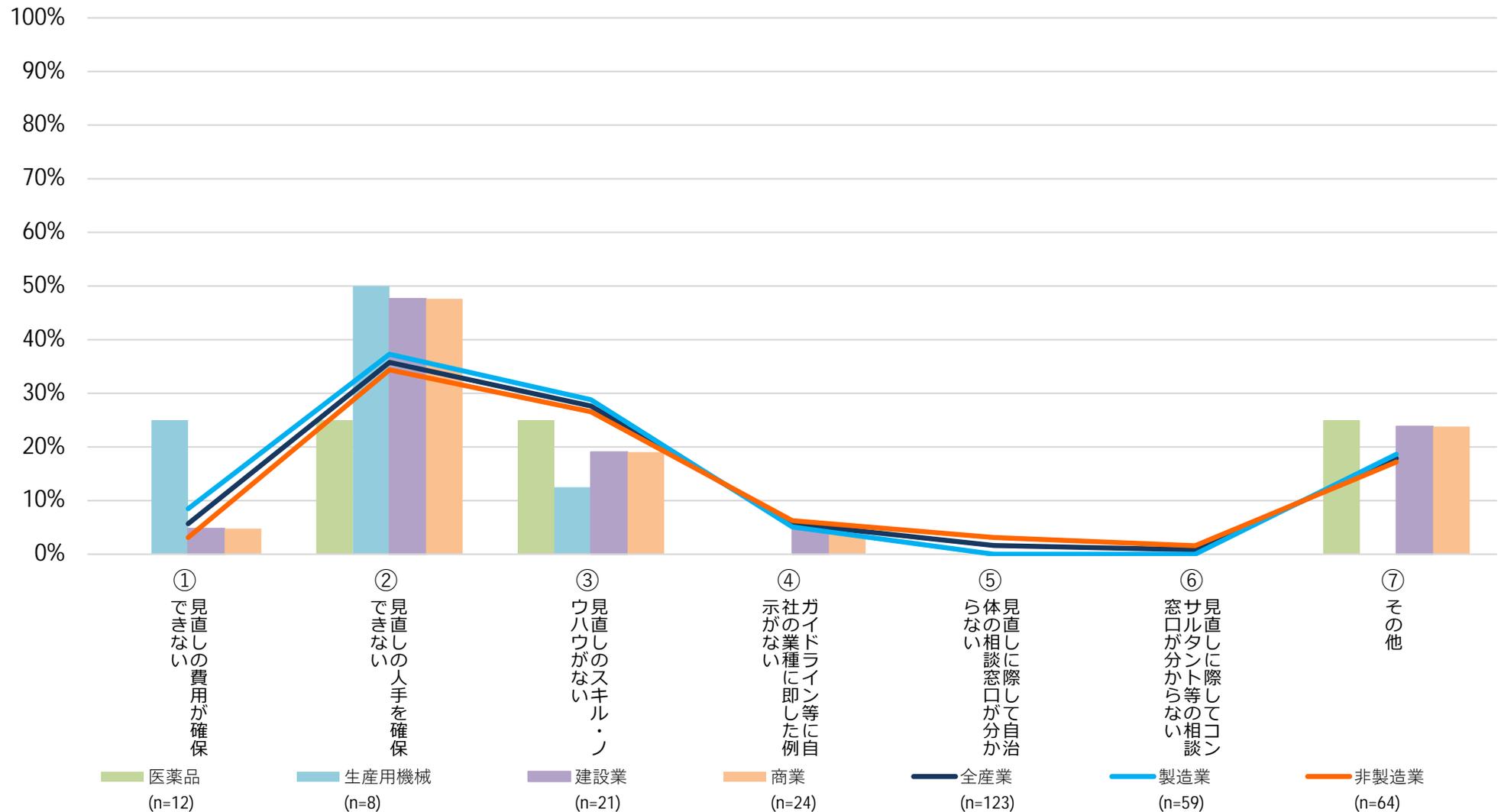


第2章 【A.産業別集計】 BCPを見直す上での課題

- 全産業では、②「見直しの人手を確保できない」（35.8%）、③「見直しのスキル・ノウハウがない」（27.6%）と回答しており、BCP未策定の理由と同様に、**人手・ノウハウ不足を最も課題と感じている。**
- なお産業別では、製造業と非製造業の比較で大きな特徴はみられなかった。

図表18：BCPの見直しにおける課題 BCP策定済み、策定中の企業

Q：「BCPの見直しにあたり、課題を感じていることはありますか。」（複数回答可）



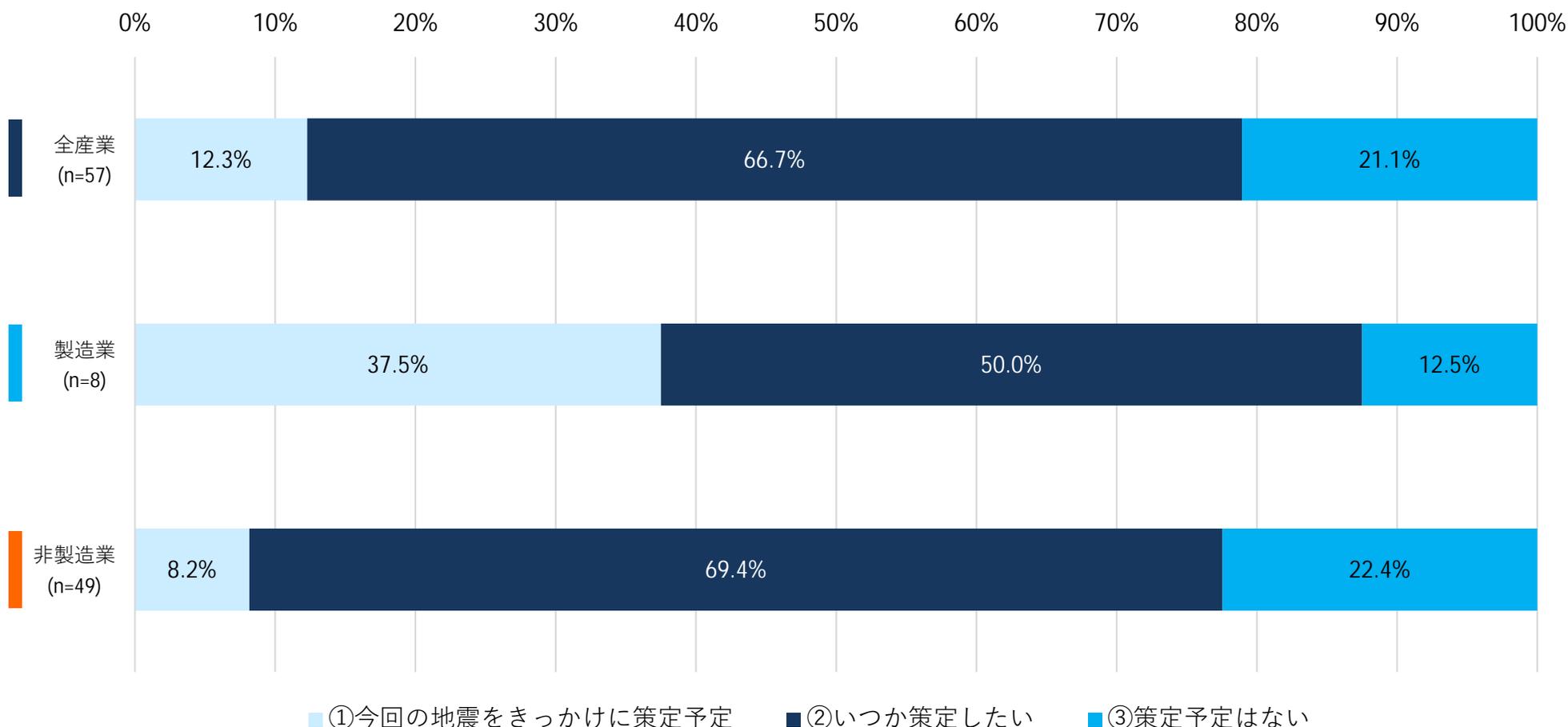
第2章【A.産業別集計】 能登半島地震後のBCMに対する意識変化（BCPの策定）

- BCP未策定の企業における、能登半島地震を受けたBCPの策定予定について、全産業では②「いつか策定したい」（66.7%）、③「策定予定はない」（21.1%）、①「今回の地震をきっかけに策定予定」（12.3%）の順となっており、**震災後、実際に策定を予定している企業は10%強に留まった。**
- なお産業別では、製造業は非製造業と比べて①「今回の地震をきっかけに策定予定」（37.5%>8.2%）と回答した割合が高かった。

図表19：BCPの策定予定（能登半島地震後）

BCP未策定の企業

Q：「令和6年能登半島地震発生を受け、BCPの策定の予定はありますか。」



第2章 【B.クロス集計】 BCPでの検討内容×BCPの機能状況

- 能登半島地震後の「BCPの機能状況について（図表14）」を切り口に「BCPでの記載（検討）事項（図表6）」について分析した結果、「BCPが全く機能しなかった」企業は、他の企業に比べ、BCPにて記載・検討している事項が少ない傾向が見られた。
- BCPが機能しなかった背景として、計画策定段階での検討事項の不足が影響している可能性が示唆される。

図表20：「BCPでの記載（検討）事項」×「BCPの機能状況」

BCP策定済みの企業

		図表6：「BCPでの記載（検討）事項」 Q：「貴社のBCPでは、どのような事項について記載（検討）されていますか。」																
		① 特定事業継続を脅かすリスクの	② 備 従業員 安否確認手段の整備	③ 構 緊急時の指揮・命令システムの	④ 度 復旧させるべき事業の優先	⑤ 被害・優先復旧作業の把握	⑥ 最 最小事業継続目標の設定	⑦ 設 事業復旧までの目標時間の	⑧ 復 旧作業員の確保	⑨ プ 情報システムのバックアップ	⑩ 通 通信手段の確保	⑪ 安 全事業所及びインフラ関係の	⑫ 策 財務的損失に対する保全対	⑬ 及 び 調達先・業務委託先の分散	⑭ ⑭ 原材料や製品の在庫確保	⑮ 認 ・ サ プ ラ イ チ エ ー ン への 確	⑯ ⑯ 平 時の 業 務 復 旧 訓 練	⑰ ⑰ その他
図表14： BCPの機能状況 Q：「令和6年能登半島地震後にBCPは想定通り機能しましたか。」	全体(n=100)	66%	93%	94%	56%	52%	29%	34%	32%	58%	34%	45%	22%	28%	29%	47%	30%	3%
	①想定通り機能した(n=33)	70%	88%	94%	55%	55%	27%	36%	33%	76%	48%	52%	36%	39%	24%	52%	42%	0%
	②一部想定通り機能しなかった(n=46)	72%	93%	96%	65%	63%	30%	39%	33%	57%	30%	39%	15%	22%	30%	48%	24%	2%
	③全く機能しなかった(n=5)	80%	100%	100%	40%	0%	0%	20%	20%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	20%	0%	20%
	④その他(n=16)	44%	94%	88%	44%	38%	38%	19%	31%	50%	25%	50%	19%	31%	44%	44%	25%	6%

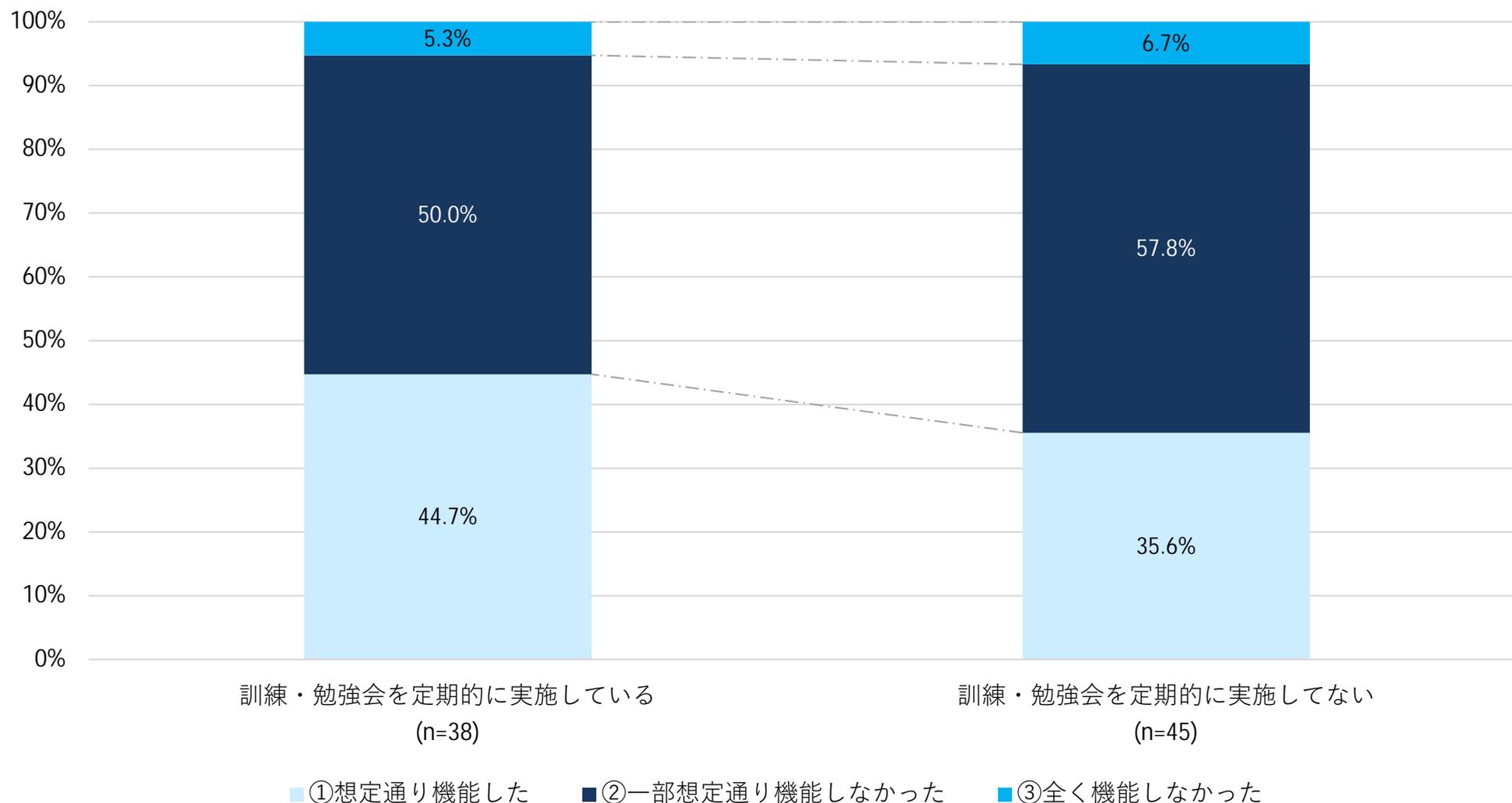
第2章【B.クロス集計】 訓練・勉強会の実施状況×BCPの機能状況

- 「BCPに関する訓練・勉強会の実施状況（図表8）」を切り口に、能登半島地震後の「BCPの機能状況（図表14）」について分析した結果、「訓練・勉強会を定期的実施している」企業は、「定期的実施していない」企業と比べて、①「BCPが想定通り機能した」割合（44.7%>35.6%）が高い傾向が見られた。
- 訓練や勉強会の定期的な実施が、BCPの実効性向上に寄与する可能性が示唆される。

図表21：「訓練・勉強会の実施状況」×「BCPの機能状況」

BCP策定済みの企業

※比較の為、④その他と回答した企業を除いて集計



第2章 アンケート結果のまとめ①

<BCP策定状況>

【全産業】

北陸企業のBCP策定率は5割を超え（県別：富山県52.2%、石川県47.5%、福井県77.4%）、東日本大震災後のDBJ調査時（15%）と比べて、飛躍的に向上している（図表5）。

【産業別】

製造業の策定率は7割強、非製造業は4割強であった。また医薬品では回答企業（12社）の全社が策定済みであった（図表5）。

<BCPでの検討内容>

【全産業】

「従業員の安否確認」や「緊急時の指揮・命令システムの構築」等の初動対応の項目についてのBCPへの記載率は9割を超える一方、「復旧させるべき事業の優先度の把握」、「最小事業継続目標の設定」や「事業復旧までの目標時間の設定」といった事業影響度分析に関する項目の記載率は3～5割程度に留まっている（図表6）。

【産業別】

医薬品は事業影響度分析に関する項目も含め、BCPの内容について網羅的に検討されていた（図表6）。

<平時のBCMに関する取り組み>

【全産業】

BCPの定期的な見直し、訓練の実施状況はそれぞれ5割程度に留まった（図表7,8）。

【産業別】

見直しと訓練の定期的な実施率について、製造業は3割強であり、非製造業は5割程度であった。また特に建設業は6割強と他の産業と比べて高かった（図表7,8）。

<能登半島地震の影響>

【全産業】

北陸企業の約6割の企業が能登半島地震による事業活動への影響があり（県別：富山県68.5%、石川県72.1%、福井県25.8%）（図表12）、「未だに影響がある」企業も1割程度存在している。（県別：富山県5.4%、石川県18.0%、福井県12.9%）（図表13）。

第2章 アンケート結果のまとめ②

<BCPの機能状況>

【全産業】

能登半島地震を受けBCPが「想定通り機能した」企業は3割程度に留まり、5割程度の企業が「一部想定通り機能しなかった」、「全く機能しなかった」とし、BCPの運用や機能状況に課題が残った（図表14）。ただし、目標復旧時間を設定した企業の約8割の企業が、「全社として目標復旧時間内に復旧できた」と回答しており、目標復旧時間の設定が復旧や事業継続に向けた円滑な活動につながっていることも窺えた（図表16）。更には、「訓練・勉強会を定期的実施している企業」は、「定期的実施していない企業」と比べて、「BCPが想定通り機能した割合」（44.7%>35.6%）が高く、平時におけるBCPに関する訓練の定期的な実施が、有事の際の実効性向上にもつながることが確認された（図表21）。

【産業別】

BCPの見直しや訓練・勉強会を定期的実施している割合が6割強と最も高い建設業（図表7,8）は「想定通り機能した」企業が4割程度と他の産業に比べて高かった（図表14）。

<能登半島地震後のBCMに対する意識変化>

【全産業】

「今回の地震をきっかけに（BCPを）直す予定（見直した）」とした企業は5割を超えた（図表17）。ただし、BCP未策定企業で「今回の地震をきっかけに（BCPを）策定予定」とした企業は1割程度に留まった（図表19）。

BCP未策定の理由は、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が5割程度で最も高かった。また「人手を確保できない」も4割を超え、前回のDBJ調査時（21.3%）から大きく増加していた（図表11）。

【産業別】

医薬品は「今回の地震をきっかけに（BCPを）直す予定（見直した）」の企業は7割強と他の産業と比べ高かった（図表17）。また「今回の地震をきっかけに（BCPを）策定予定」とした企業は製造業が3割強、非製造業が1割弱であった（図表19）。

BCP未策定の理由は、製造業では「人手を確保できない」が7割強、非製造業では「法律、規則等の要請がない」、「顧客、取引先からの要請がない」が3割程度と特徴的であった（図表11）。

第3章

事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業

第3章 事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業① <富士化学工業株式会社様>

前章までにBCMの意義や重要要件を整理し、アンケート調査を通じて北陸企業のBCMに関する現状と課題を明らかにした。本章では、それら課題に対する提言を、BCMに積極的に取り組む2社の事例を踏まえて検討したい。

<事例ヒアリングを行った企業>

1. 富士化学工業株式会社 西田代表取締役社長、金尾執行役員生産本部長
2. 株式会社トヨックス 荒地常務取締役、金城シニアマネージャー

<富士化学工業株式会社の取り組み>



富士化学工業株式会社（代表取締役社長：西田 洋 氏、以下「当社」）は、富山県中新川郡に本社を構える、原薬・医薬品メーカーである。2022年4月及び2024年1月の「DBJ BCM格付融資※」では、ハード・ソフト両面から安定供給体制の整備を進める取り組みが高く評価された。このような強固なBCMをいかにして構築したのかについてお話を伺った。

【当社の特徴】 ～創造と奉仕～

当社の創業は昭和21年である。現社長の祖父が、戦地から戻り焼け野原となった故郷を見て、「どうせ拾った命だから、これからは世のため人のために尽くしたい。また、他とは異なる創造性の高いことをやりたい」との思いから起業した。

社是である「創造と奉仕」は企業文化として受け継がれ、健康に寄与する製品づくりと独自性ある高い技術力が当社の強みとなっている。

【BCPの策定】 ～海外取引先からの要望に応える為に～

当社がBCPを策定したのは約10年前であり、当初は主に海外の取引先からの要請に対応する形で、事業継続の体制を整える必要があった。そのため外部の基準を参考にしな

がら、表面的に計画を策定したが、実際のリスクにどこまで対応できるかは不透明な部分があった。

【BCP見直しのきっかけ】 ～工場内事故の発生～

そのような中、2020年のコロナ禍において、世界的なサプライチェーンの寸断が発生し、医薬品業界を含む多くの業界が安定した供給体制に課題を抱える様になった。この予期せぬ事態は、当社にとっても重大な影響を与えた。

さらに、2021年7月、当社工場敷地内で納入業者のタンクローリーに穴が空き、硫酸の霧が周囲に広がるという事故が発生した。事故に対する対応は適切に行われたが、この事故を通じて、迅速な情報公開、ステークホルダーへの対応、さらには社内の連絡体制などの課題が浮き彫りとなり、BCPの実効性に対する再評価を余儀なくされるきっかけとなった。

※「DBJ BCM格付融資」とは防災及び事業継続への取り組みが優れた企業を評価・選定する「BCM格付」の手法を導入した世界で初めての融資メニューである

第3章 事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業① <富士化学工業株式会社様>

【BCPの見直し】 ～更なる信頼を得る為に～

これらの問題から当社は、BCP策定が単なる形式的なものであってはならず、計画の見直しと強化が急務であることを認識した。そのため当社は、BCPの再構築を決定し、その際、外部のコンサルティングを受け、一からBCPを見直すことにした。この取り組みを通じて、単に計画を整えるだけでなく、実際に起こり得るリスクに対応できる実効性のあるBCPを策定する必要性を強く感じた。

その際には、当社が今後も地域で事業を継続をするためには、社会的な信頼を得ることが最も重要であると考え、そのために、万が一のトラブルにおいて、事態の内容や対処方法、責任の所在を明確にすることを意識した。

【BCMの強化・平時の訓練】 ～年4回の訓練～

また、策定したBCPを機能させるためには、実際に行動する訓練が非常に重要であると痛感したため、全社あがての実地訓練を年4回実施し、社長の激励のもとで緊張感ある訓練に取り組んでいる。

他方で重視したのは、責任者が不在であっても指揮系統がスムーズにとれる体制づくりである。

そしてこれらの取り組みの成果は、2024年元旦に発生した能登半島地震の際、大いに発揮された。

【令和6年能登半島地震の経験】 ～スピーディな復旧～

発災時は元旦ということもあり、社長をはじめ生産本部長も本社から離れた場所にいた。しかし、社長が約1時間半後に到着したころには、先に駆け付けたメンバーでそれぞれの役割を決め、機動的に行動し、必要な情報はほとんど整理されていたのである。優先順位がすぐにつけられる状態であったため、最短のスピードで復旧に取り組み、地震の影響を最小限に食い止めることができた。

2024年春季防災訓練の様子



(出所) 富士化学工業株式会社

【BCPが機能した要因】 ～役割認識と主体的行動～

このように的確な危機対応ができた要因は、一人一人が自分の役割や優先順位を理解し、例え担当外の代行であっても、その役割を認識していたからだという。また、初動で機械メーカーと連絡を取り合うなど、現場ならではのフォローもなされており、主体的に行動するリーダーが増えたことも取り組みの成果といえよう。

【今後に向けた課題や取り組み】 ～BCMは必要投資～

能登半島地震では想定外のエラーも当然にあった。その反省は次に活かしていくのはもちろんだが、事故や震災を経験した社員がいなくなる将来、現在の緊張感や問題意識を維持させていくことが、これからの課題であるという。

また、サプライチェーンに対する取り組みも安定供給には欠かせないことから、大半を海外から調達している原薬は、できる限り複数のソースから調達するとともに、内製化も進めている。加えて、お客様やお取引先も含め、当社で用意した安定供給に関する点検項目に対し、定期的に報告いただくスキームも作っている。

コロナ禍の間、当社の製造が止まれば多くの方に影響が及ぶことを痛感し、判断や行動を社会的な損害をベースに考えるようになったと西田社長は語る。

BCMの取り組みにはそれなりのコストがかかるが、経営の安定性とお客様からの信頼の維持向上のためには、避けては通れない必要投資であると認識し、これからも安定供給に向け、できることから最大限に取り組む。

【BCMとして特に優れた施策の紹介】

これまで当社がいかにしてBCMの構築に取り組んできたか、述べてきた。最後に当社のBCMにおいて特に優れている施策を3つ挙げることで、あるべきBCMに向けた課題に対する解決策を考える上での一助としたい。

1. トップ主導による定期的な訓練と人材育成

前述の通り当社は、経営層をトップとする防災体制のもと、従業員の生命安全確保に向け、**毎年安否確認訓練や避難誘導等の網羅的な防災訓練を複数回実施する**ほか、災害発生時に動員可能な救命救急資格を有する人材を各拠点にて十分に確保する等、初動対応力の向上に継続的に取り組んでいる。

2. 継続的な重要業務や経営資源の分析と特定

部門横断的な体制のもとBCPを刷新し、**人命に関わる商品の供給責任等の観点を重要業務選定時に勘案している**ほか、**重要業務の継続に不可欠な経営資源の脆弱性を製造工程ごとに精緻に分析する**等、事業継続マネジメント全般の高度化に向け着実に取り組みを推進している。

3. 復旧に必要な業務をタイムラインとして明確化

有事における全社の復旧タイムラインを作成し重要業務の完全復旧までの各業務を明確化するほか、事業継続訓練を新たに開始しシナリオ非開示型で実施する等、事業継続戦略の実効性向上のための取り組みに着手している。

第3章 事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業② <株式会社トヨックス様>

<株式会社トヨックスの取り組み>



株式会社トヨックス（代表取締役社長：中西 孝夫 氏、以下「当社」）は、富山県黒部市に本社を構える、工業・産業用耐圧ホースの製造メーカーである。当社はBCMを経営戦略上の重要課題と強く認識しており、平時から具体的な施策に落とし込んでいる。例えば、工場や物流拠点の分散、在庫の積み増し、製品設計の標準化など、多方面にわたる施策を実施している。このような組織体制をどのようにして作り上げたのか、その要因についてお話を伺った。

【当社の特徴】 ～特定分野で圧倒的なシェアの製品～

当社が製造する各種ホース製品は、永年にわたる技術力の向上と供給体制の整備により、国内外で高い信頼を獲得しており、その結果として国内の同製品市場において70%以上のシェアを誇る。

上記に加え、当社の製品ラインナップには、一般的な汎用品だけでなく、特定の顧客ニーズに応えるオンリーワン製品も含まれている。そのため、**非常時であっても事業継続への期待や要請が非常に強い環境にある。**

こうした顧客からの信頼に応えるため、当社は単にBCPを策定するだけでなく、BCPをより実効性のあるものとするためのBCMを体系的に構築している。

【BCMのきっかけ】 ～50年前の自社工場全焼の教訓～

当社が事業継続に対する強い意識を持つに至った最初のきっかけは、昭和50年の自社工場の全焼という重大な危機であった。この火災により、当時の生産能力は著しく低下し、事業の継続が危ぶまれる状況に直面した。

しかしこの困難な状況下で、「取引先への供給責任を果たす」という強い信念を共有し、全職員が一丸となり、寝る間も惜しんで生産ラインの復旧に尽力し、納期を遵守することで、何とか危機を乗り切ることができた。

この経験を通じて、火災など各種リスクを発生させない予防策の重要性と、非常時においても供給責任を果たすための代替製造手段やバックアップ体制を整える必要があると強く感じた。

【BCMに対する考えの変化】 ～サプライチェーン全体へ～

その後、阪神淡路大震災や東日本大震災が発生し、交通網の分断や原材料メーカー自体の被災による供給網の断絶を経験。これら困難にも何とか対応したが、**単に自社内の備えを強化するだけでは不十分であり、サプライチェーン全体に視野を広げたBCMの必要性を強く認識することになった。**

また、2013年にはタイに生産拠点を設立し、日本と同製品を製造できる体制を整備した。これにより、国内と海外の両工場において生産・納品体制を補完している。

第3章 事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業② <株式会社トヨックス様>

【BCMの強化①見直し・改善】 ～より実態に即す～

それらの経験を通じて、当社はコンサルティング会社支援のもと、BCPの策定を行った。

その後の当社の特徴として、有事の際の実行力を確保するためには、より実態に即した計画・マニュアルとする必要があるとして、**常時BCPの見直し・改善を行っている**。

その際に最も重視している事項は、**取引先とのコミュニケーションによる「重要事業・製品」の特定である**。

具体的には製品供給先に対して、“仮に非常事態が生じ、当社の製品供給能力が低下した状況下で、「どの顧客に、どの製品を、どのくらいの量」供給すれば、最低限の責任が果たせるか”の明確化を図るために各取引先と定期的な話し合いを行っている。そこから逆算して、“どのくらい余剰在庫を持てばいいのか。いつまでに、どの製造工程を、どのくらい回復させれば良いか”を検討している。

さらに経営という文脈においては、上記は常に可変的であるという認識を持っており、今後も定期的な見直し・改善を行うこととしている。

【BCMの強化②教育・訓練】 ～意識向上と実践～

また、有事の際に実行力の向上という観点では、**当社はBCMに関する教育・訓練にも注力している**。

実施する訓練の種類は様々あるが、まずは従業員やその家族の安全が最優先事項という観点で、安否確認システムを活用した送受信訓練を毎月実施している。またその際の

回答率は100%近くを記録しており、訓練を通じた意識向上や実行力の強化の成果として評価できる。

また事業復旧という観点から、実働演習も重視している。この取り組みは、非常事態を具体的に想定し、参加者が実際に防災・復旧用具（排水ホース、防水パネルなど）を操作して、実践的なスキルを養うことを目的としている。その際には、現場任せにせず、経営陣も訓練に参加し、手順をレクチャーするなど、全社的な一体感を醸成し、非常時の意思決定や対応の迅速化を図っている。

2024年水害訓練の様子



(出所) 株式会社トヨックス

第3章 事例紹介：BCMに取り組む北陸の企業② <株式会社トヨックス様>

【令和6年能登半島地震の経験】 ～BCMの成果～

上述以外にも平時からのBCMの取り組みが奏功し、能登半島地震による被害を最小限に抑えることができた。

まずは従業員やその家族の安全確保という観点では、地震発生直後に安否確認システムを稼働させ、全従業員からの連絡を迅速に受け取った。その際も回答率は100%を達成し、迅速な安否確認を可能とした。

製品供給の継続という観点では、主要設備の固定や耐震補強などインフラ対策を徹底していたため、地震による主要設備の損害はなく、元旦休み明けには、通常通りの製造活動を再開することを可能にした。

一方で、一部水漏れによる浸水、機材の転倒など、製造活動への直接の影響は小さいものの、実損被害も発生した。これらについては、BCPの見直し機会として、被害状況をリスト化し再発防止策を策定済みである。

SDGsポータル・業務改善活動授賞式



(出所) 株式会社トヨックス



【BCMが機能する要因の考察】 ～戦略性と主体性～

これまで述べてきたとおり、当社は高いレベルでのBCM活動に取り組んでおり、その成果として能登半島地震におけるBCMの有効性が実証された。その要因として、以下の2点があげられる。

1. BCMを経営戦略上の重要課題として位置づけている

当社では、経営陣がBCMへの取り組みを企業価値の向上に直結する経営戦略と真に認識している。「BCMのためのBCM」ではなく、BCMを通じて他社との差別化を図る姿勢が社内外に対して強力に発信されている。このような経営陣のリーダーシップが、全社的な一体感を醸成し、BCM活動を実効性のあるものとしていると考える。

2. 現場における組織的な改善活動が定着している

また、経営陣のメッセージを受け、従業員がBCM活動を自分ごととしてとらえる姿勢が成果を支える大きな要因となっていると考える。

当社では、BCMに限らず、日常業務の中で業務改善活動やSDGsに関する取り組みを推進する仕組みが整備されている。例えば取り組みアイデアのコンテストなどを通じて、従業員が自発的に情報を発信し、共有する文化が定着している。これにより、現場からの主体的な行動が促進され、BCM活動の実効性を高めていると考える。

これらの要因を強みとして、当社が更にBCM活動を深化させ、取引先や社会からの信頼を守り続けていくことを期待したい。

第4章

北陸地域の事業継続力向上に向けて

第4章 北陸地域の事業継続力向上に向けて

ここまで、第1章ではあるべきBCMの要件、第2章ではアンケート調査による北陸企業のBCMの取り組みの現状、第3章では優れたBCM体制を構築する企業の事例を述べてきた。最後に、これらを踏まえながら、北陸地域の事業継続力向上に向けた考察を行うことで本調査のまとめとしたい。

図表22：地域企業に対する提言

<地域企業に対する提言> BCMの視点を経営戦略に落とし込み組織全体による推進を図る

【アンケート分析や事例調査から得られた示唆】

- BCPの策定率は製造業約7割、非製造業約4割と差があるものの、それぞれ以前に比べて向上している。但し、**有事の際の機能面で課題が残されていること、平時の定期的な訓練が、有事の際の実効性向上にも繋がる**ことが確認された。
- BCMを単なる「備え」としてではなく、取引先との対話等、能動的なBCMの推進がステークホルダーに信頼感をもたらし、ひいては**企業価値の向上に直結**するという**経営戦略の一環として位置づけている**。
- 各部門の行動計画に訓練の実施や取引先のニーズを反映した**BCPの内容の検証（見直し）**を組み込んでいる。また、経営層が主導する体制のもと平時から**実地訓練**をすることで、質の高いBCMを維持している。

【考察】

- BCMの実効性を高めるためには、**経営戦略との統合を図ることが重要**。BCMを単なる防災・リスク対策ではなく、**事業の持続的成長や競争力強化の観点から捉える**ことで、必然的に経営層が主導する体制が整い、**BCPの見直し・訓練**といった組織全体による推進が図られるのではないかと。

<地域企業に対する提言> 具体的な目標設定に基づいたBCPの検討と相互連携の重要性

【アンケート分析や事例調査から得られた示唆】

- 「事業復旧までの目標時間の設定」など事業影響度分析に係る項目のBCP記載率は全体で3割程度に留まった。一方で、目標復旧時間を設定した企業の約8割が、今般の地震において「**全社として目標時間内に復旧できた**」と回答しており、**事業影響度分析を含む体系的なBCPの策定が、BCPの実効性向上に繋がる可能性が示唆された**。
- 自社の重要製品・業務の特定や事業復旧目標の設定にあたって、**取引先との継続的なコミュニケーションを重視し、より実態に即したBCPの策定・改善に取り組んでいる**。

【考察】

- BCPにおいて**自社のサプライチェーンを考慮した取引先との継続的なコミュニケーション**を通じて、より実態に即した目標設定を行うことができる。**取引先等との相互連携**を通じて**BCMに関するノウハウの共有や経験の蓄積が促進される**といった副次的効果も期待できるのではないかと。

第4章 北陸地域の事業継続力向上に向けて

図表23：行政・支援機関などに対する提言

＜行政・支援機関などに対する提言＞

人手不足の深刻化を踏まえたBCP策定支援策の拡充 地域企業のBCM好事例の共有等を通じた意識醸成

【アンケート分析や事例調査から得られた示唆】

- BCP未策定の企業では「能登半島地震を契機にBCPを策定予定」とした先は1割程度に留まり、策定を躊躇する状況が窺われた。その背景として「策定に必要なスキル・ノウハウがない」との回答が5割程度、「人手を確保できない」との回答が4割を超えた。特に「人手を確保できない」は前回調査時の2割強から倍増した。
- 企業規模別では、**企業規模が小さくなるにつれてBCP策定率は低くなった**。（大企業78%＞中小企業45%）
- BCMに取り組む企業の事例調査を通じ、現場での創意工夫などBCMの考え方と実践の結び付きを深く理解する手掛かりとなった。

【考察】

- 北陸各県では、行政や商議所等の企業支援機関が中心となり、セミナーやワークショップ等の啓発活動、専門家派遣等の直接支援、補助金など多様な支援策が既に実施されているが、**企業が各種支援策を一元的・効率的に利用できるワンストップ窓口機能の強化**やBCP策定・管理ツールの提供等**D X支援の強化**等、深刻化する人手不足を踏まえた支援策の拡充が期待される。
- 地域企業の好事例をネットワーキングイベント等を通じて地域全体で共有し、**地域企業がBCMを「自分ごと」として捉える機会**の提供も効果的である。事例として紹介される企業にとっても、自社の事業継続力を外部にPRする機会にもなり、信頼性を高める側面もあろう。

参考情報

参考情報 特定産業の抽出について

■ 特定産業の抽出について

- 本調査では、アンケート分析を行う際に、「製造業」と「非製造業」のほかに、「医薬品」、「生産用機械」、「建設業」、「商業」といった個別産業も切り口の対象としている。
- 上記個別産業の抽出基準は、BCMがサプライチェーン全体における課題であることを踏まえて、「北陸3県において、県内外のサプライチェーンにおける影響度の高い産業」を軸としている。
- 定義については、総務省が公表している「平成27年産業連関表（富山県、石川県、福井県）」内のデータを活用し、以下のようにしている。
 - ① 県内影響度が高い産業 = 生産波及効果額（列和×県内生産高）が高い産業
 - ② 県外影響度が高い産業 = 県外移輸出額（移輸出率×県内生産高）が高い産業
 - ③ 他県と比べて産業構成比率の高い産業 = 特化係数（特定の産業の地域における構成比/特定の産業の全国における構成比）が高い産業

※以上に加えて、データの正確性の担保の観点から、回答数が10件以上の産業に限定。

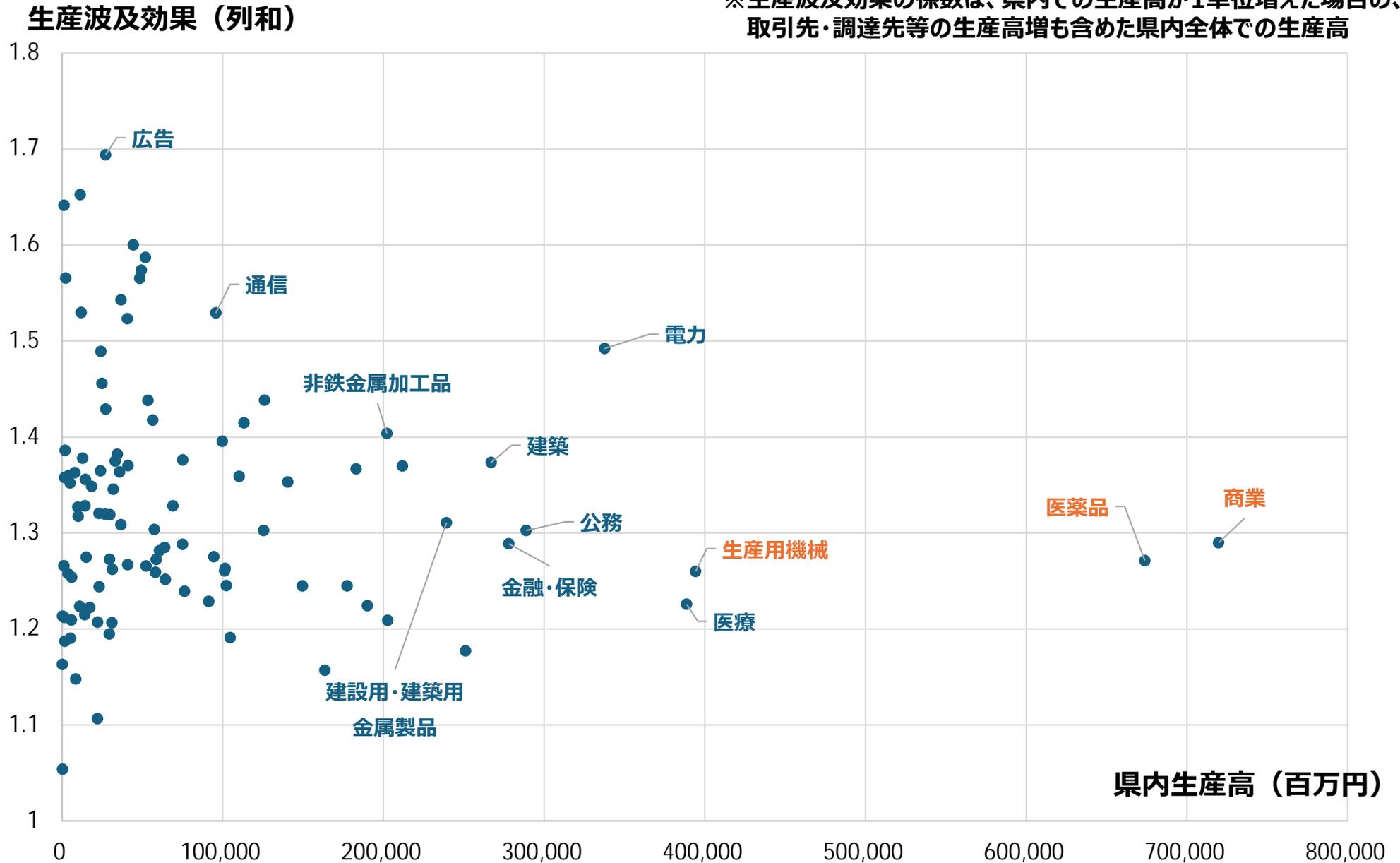
分類	産業名	回答数			特徴的な産業と言える根拠
		富山県	石川県	福井県	
製造業		41	18	12	3県合計において③が高いことから
	医薬品	11	1	0	特に富山県において①②が高いことから
	生産用機械	3	6	2	特に石川県において①②が高いことから
非製造業	その他土木建設業 （以下「建設業」という）	10	13	8	北陸3県合計において③が高いことから
	商業	23	20	6	（3県だけにおける特徴ではないが）3県とも①で上位であることから

- なお産業連関表分析をした際に作成した図表は42頁～48頁に記載している。

参考情報 富山県の産業連関表分析

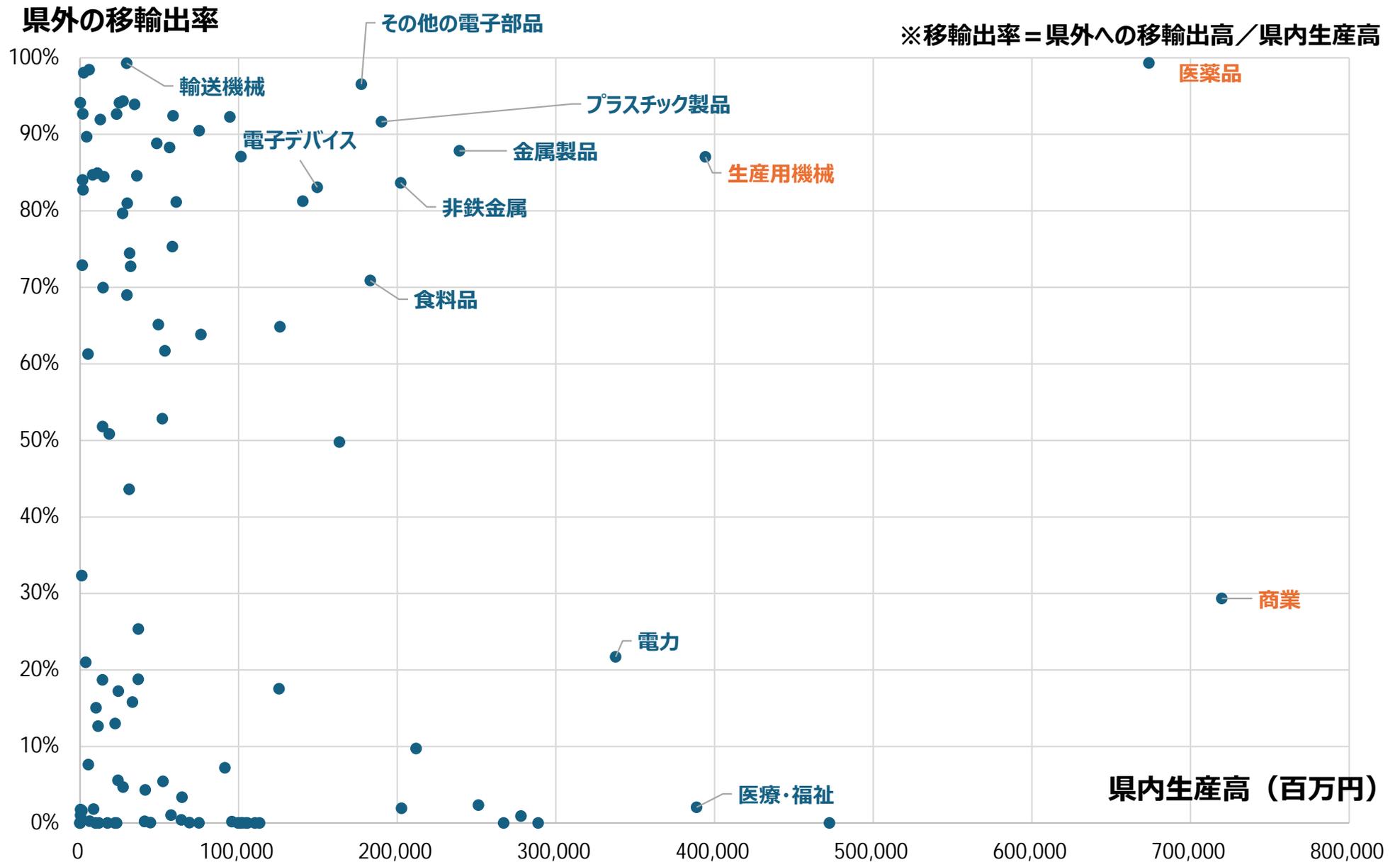
図表24：富山県の産業別県内生産高と生産波及効果

※生産波及効果の係数は、県内での生産高が1単位増えた場合の、取引先・調達先等の生産高増も含めた県内全体での生産高



参考情報 富山県の産業連関表分析

図表25：富山県の産業別県内生産高と移輸出率



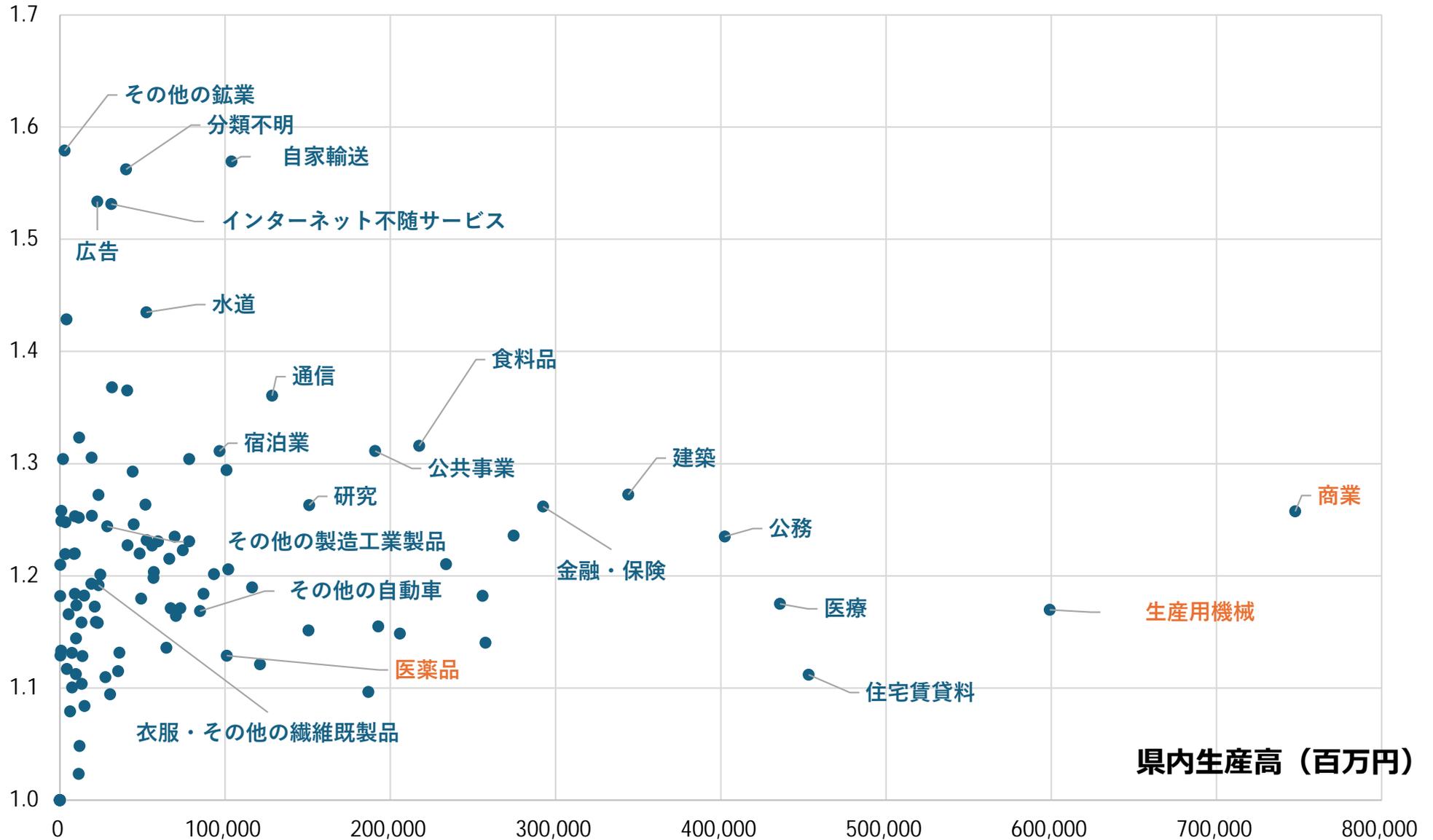
(出所) とやま統計ワールドHP「平成27年富山県産業連関表、計数表、107部門表」 (<https://www.pref.toyama.jp/sections/1015/lib/renkan/index.html>) を基に作成

参考情報 石川県の産業連関表分析

図表26：石川県の産業別県内生産高と生産波及効果

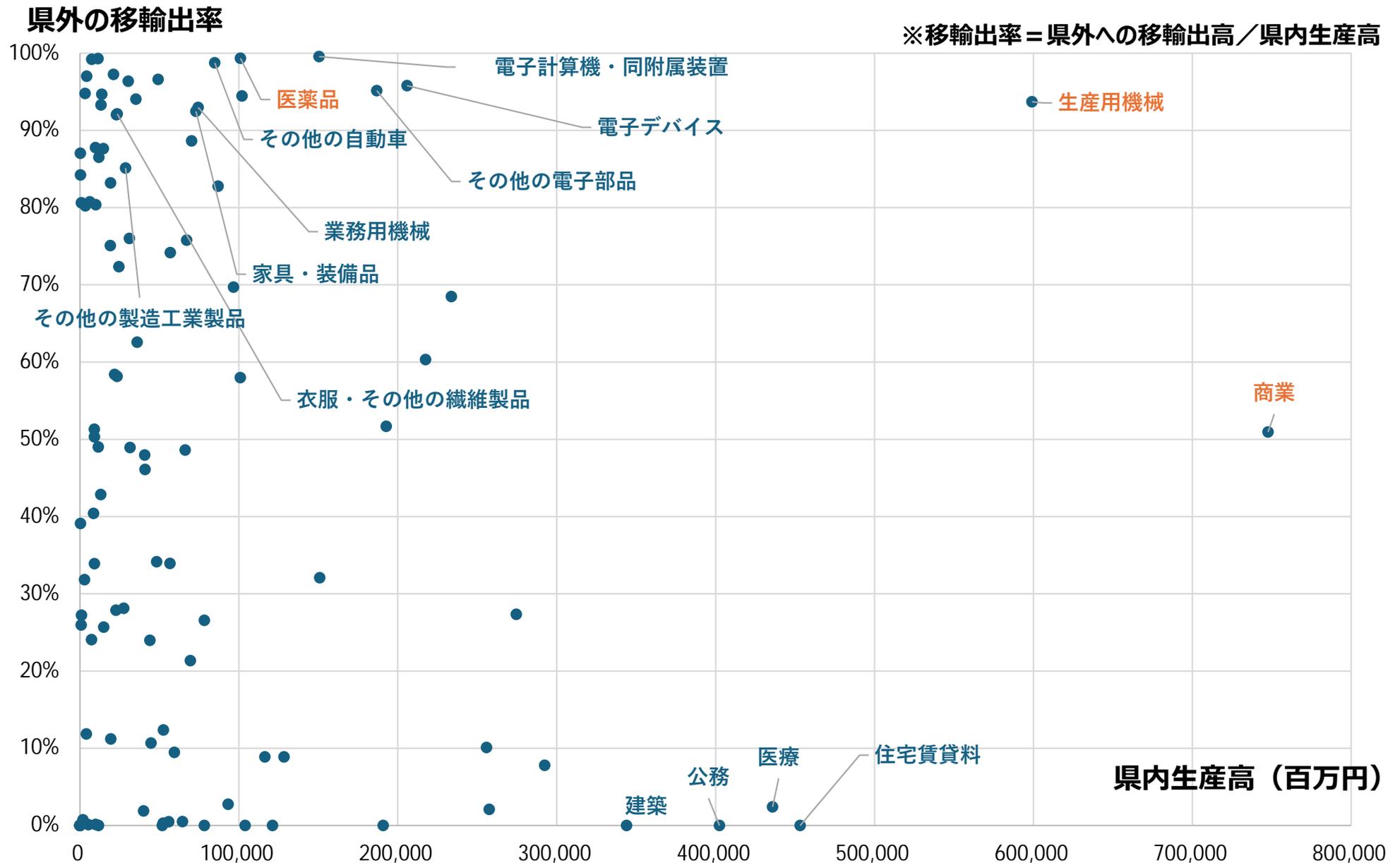
※生産波及効果の係数は、県内での生産高が1単位増えた場合の、取引先・調達先等の生産高増も含めた県内全体での生産高

生産波及効果（列和）



参考情報 石川県の産業連関表分析

図表27：石川県の産業別県内生産高と移輸出率

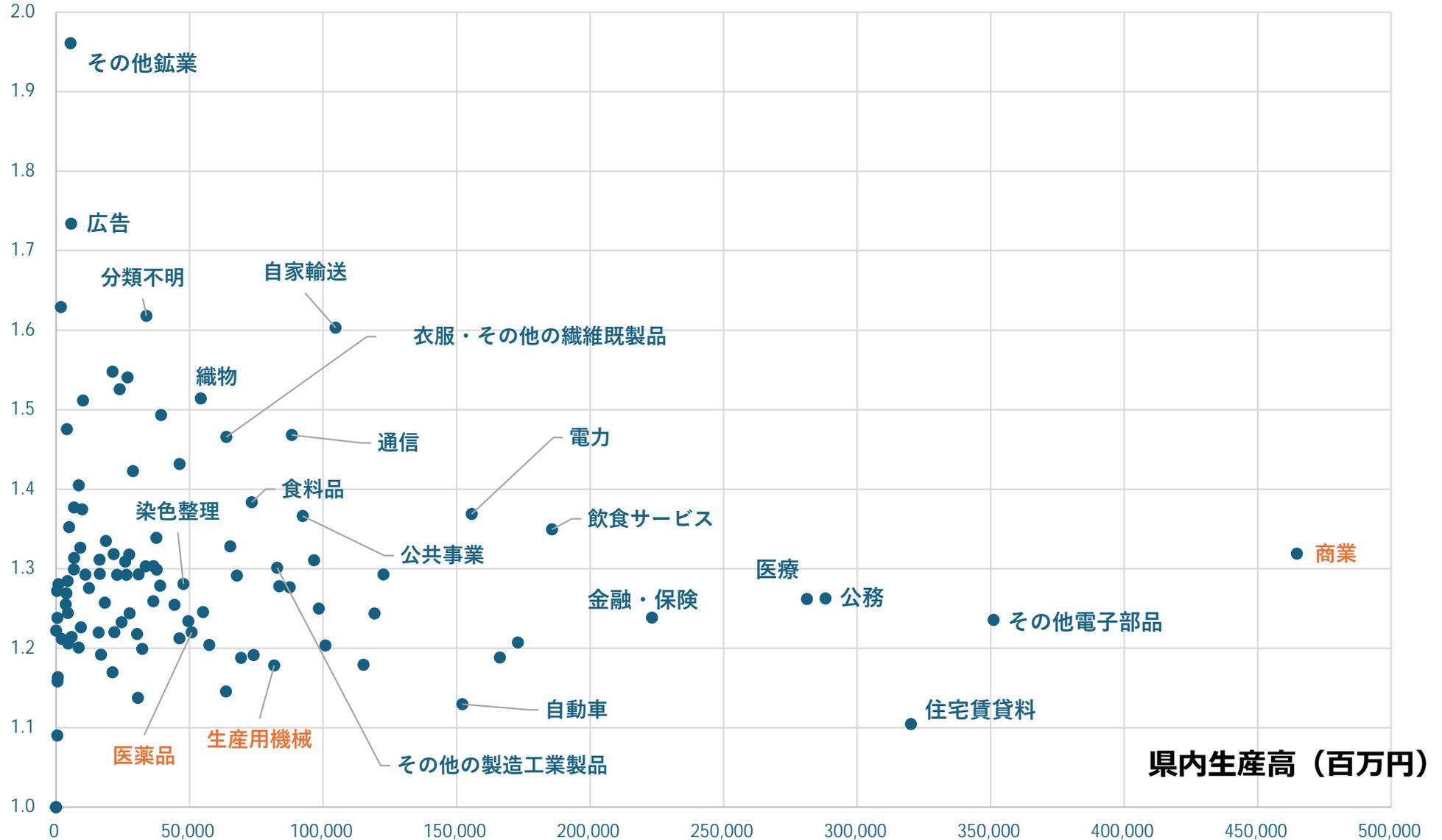


参考情報 福井県の産業連関表分析

図表28：福井県の産業別県内生産高と生産波及効果

※生産波及効果の係数は、県内での生産高が1単位増えた場合の、取引先・調達先等の生産高増も含めた県内全体での生産高

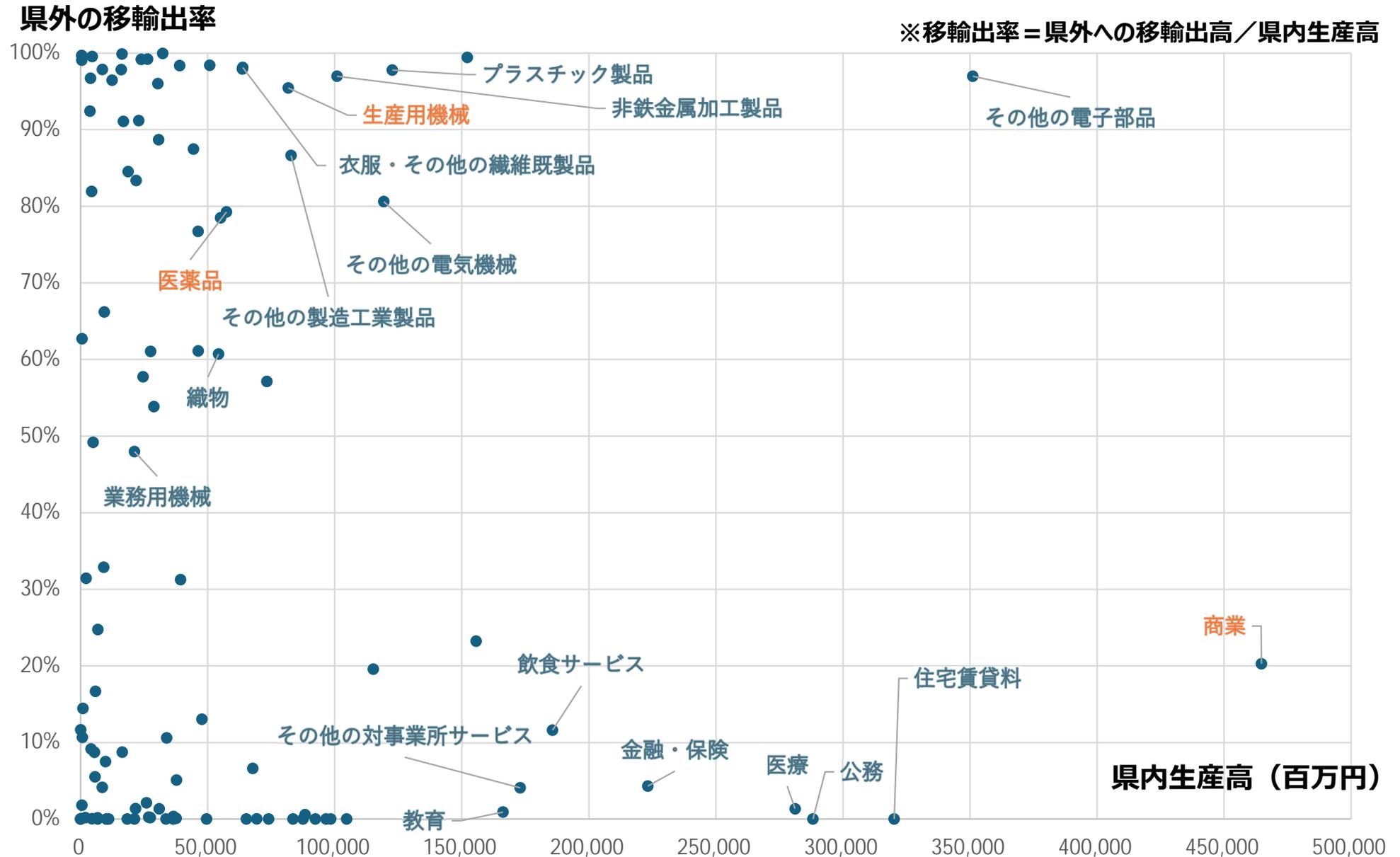
生産波及効果（列和）



(出所) 福井県HP「平成27年福井県産業連関表、103部門表、取引基本表」 (<https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/toukei-jouhou/sanren.html>) を基に作成

参考情報 福井県の産業連関表分析

図表29：福井県の産業別県内生産高と移輸出率



(出所) 福井県HP「平成27年福井県産業連関表、103部門表、取引基本表」 (<https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/toukei-jouhou/sanren.html>) を基に作成

参考情報 北陸3県の特化係数

図表30：北陸3県の産業特化係数

		製造業	非製造業					計	
			非製造業計	農林漁業	鉱業	建設	商業		その他
全国	生産高（億円）	3,028,092	7,150,092	128,876	8,479	608,366	954,789	5,449,582	10,178,184
	産業構成比	29.8%	70.2%	1.3%	0.1%	6.0%	9.4%	53.5%	100.0%
	特化係数	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
北陸3県計	生産高（億円）	83,804	155,766	2,530	198	16,915	19,322	116,802	239,570
	産業構成比	35.0%	65.0%	1.1%	0.1%	7.1%	8.1%	48.8%	100.0%
	特化係数	1.18	0.93	0.83	0.99	1.18	0.86	0.91	1.00
富山県	生産高（億円）	37,160	55,512	930	114	5,903	7,197	41,367	92,672
	産業構成比	40.1%	59.9%	1.0%	0.1%	6.4%	7.8%	44.6%	100.0%
	特化係数	1.35	0.85	0.79	1.48	1.07	0.83	0.83	1.00
石川県	生産高（億円）	26,452	60,855	869	29	6,649	7,477	45,831	87,307
	産業構成比	30.3%	69.7%	1.0%	0.0%	7.6%	8.6%	52.5%	100.0%
	特化係数	1.02	0.99	0.79	0.40	1.27	0.91	0.98	1.00
福井県	生産高（億円）	20,192	39,399	731	55	4,363	4,647	29,603	59,592
	産業構成比	33.9%	66.1%	1.2%	0.1%	7.3%	7.8%	49.7%	100.0%
	特化係数	1.14	0.94	0.97	1.10	1.22	0.83	0.93	1.00

著作権 (C) Development Bank of Japan Inc. 2025

当資料は、株式会社日本政策投資銀行 (DBJ) により作成されたものです。

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引などを勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願いいたします。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡ください。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず『出所：日本政策投資銀行』と明記してください。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 北陸支店 企画調査課 (電話：076-221-3216 / E-mail : hrinfo@dbj.jp)

富山事務所 (電話：076-442-4711 / E-mail : toinfo@dbj.jp)

株式会社日本経済研究所 産業戦略本部 サステナビリティ経営部 (電話：03-6214-4630)