

# 九州地域の主要製造業におけるBCPの取組に関する調査について

## 1. 研究会（平成29年10月～30年3月：3回開催）

### 委員長

九州大学大学院 工学研究院 教授 塚原 健一 氏

### 委員

アイシン九州(株)取締役	河野 敏 氏
ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング(株) 企画管理部門 経営管理部経營業務1課 統括課長	本田 信治 氏
東京海上日動リスクコンサルティング(株) 執行役員ビジネスリスク本部長	亀崎 洋 氏
福岡商工会議所 経営相談部長	松岡 守昭 氏
熊本県工業連合会 相談役	足立 國功 氏
九州経済産業局 地域経済部長	最上 賢治

※オブザーバーで九州管内各県BCP担当者も参加

## 2. 調査方法

### (1) アンケート調査概要

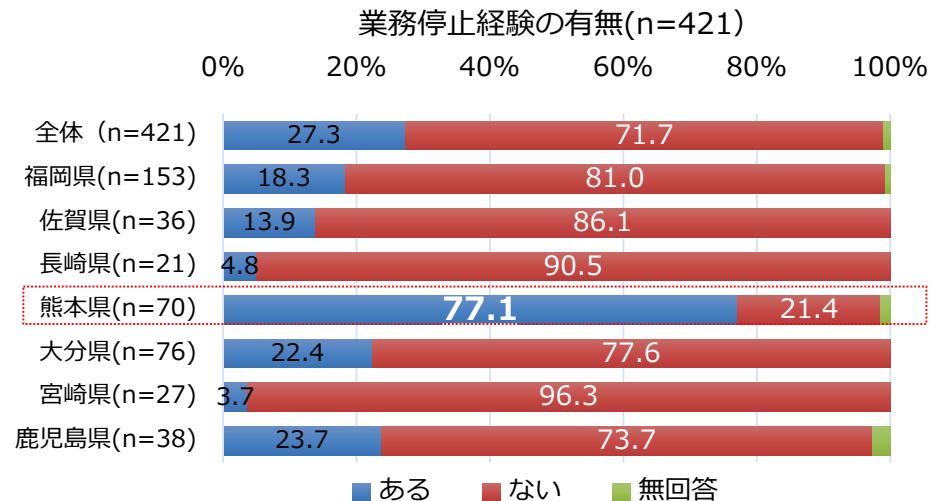
- 調査対象：管内自動車及び半導体関連企業 計1,324先  
(企業1,289先、業界団体35先)
- 調査方法：郵送による調査
- 調査期間：  
2017年11月中旬～2017年12月中旬
- 有効回答：有効回収数：442先（回収率33.4%）

### (2) ヒアリング調査

- 調査対象：33先（企業23先、団体10先）

## 3. BCP実態把握

地震、水害、火山活動などの緊急事態による業務停止経験が「ある」企業は、アンケート回答企業全体では27.3%。  
県別にみると、「熊本県」が77.1%と突出している。

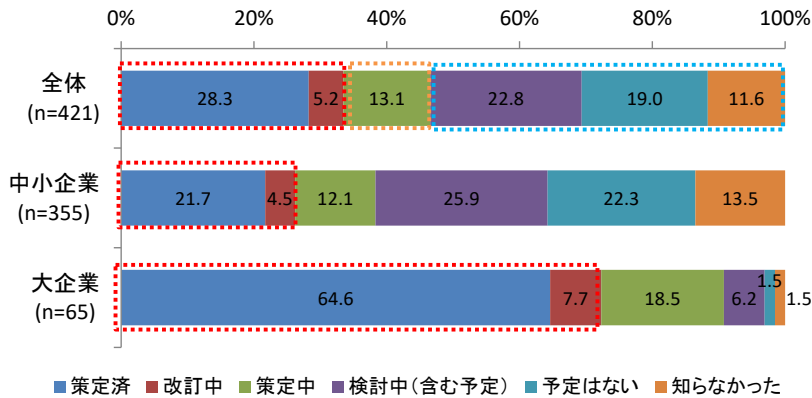


アンケートの回答企業全体では、策定企業（「策定済」、「改訂中」）が33.5%、策定中企業が13.1%に対して、未策定企業（「検討中」、「予定はない」、「知らなかった」）が53.4%と半数を超えている。また、回答数が70以上の福岡、大分、熊本の3県を比較すると熊本県の策定率が一番高い。

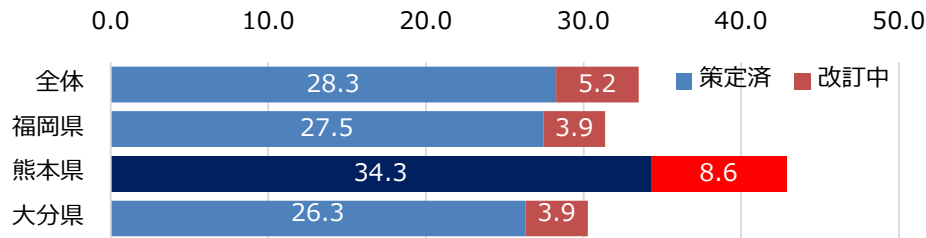
企業規模別にみると、大企業は策定企業が72.3%に上るのに対して、中小企業は26.2%にとどまり、企業規模による違いが大きい。なお、中小企業を対象にした中小企業庁調査（15.5%）と比較すると、半導体/自動車関連に対象を絞った本調査の回答企業は高めの策定率となっている。

分野別にみると、半導体関連が40.4%、自動車関連が28.4%となっており、半導体関連の方が策定企業の割合が高い。

BCP策定の有無 (n = 421)

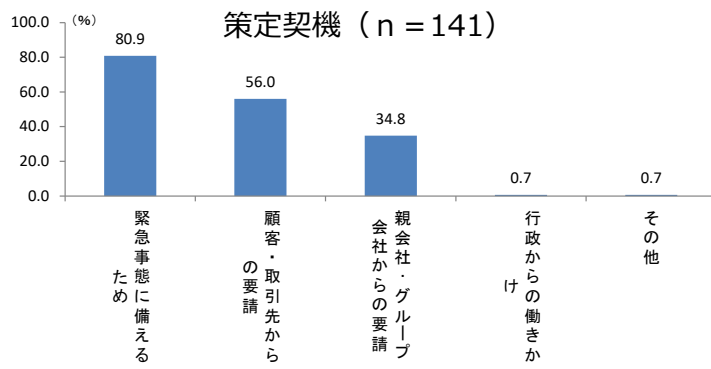


県別BCP策定率 (n = 70以上の県のみ)



策定契機については、「緊急事態に備えるため」が80.9%と回答割合が最も高く、次に「顧客・取引先からの要請」が56.0%、「親会社・グループ会社からの要請」が34.8%の順となっている。

企業ヒアリングでは、「BCP策定について取引先から要請を受けた」企業があった一方で、「取引先に要請を出すことを検討する」企業もあった。



### (1) 個社BCPの取組に関する課題

#### ①BCP = 経営そのものであることへの理解不足

今回のアンケートで約7割を占めるBCP未策定企業のうち、半数程度の企業はBCPの必要性を認識しているものの、未策定の理由として「他に優先すべき経営課題があるため」を挙げる企業が37.5%と最も多く、経営課題としてのBCPが低い位置づけとなっている。

また、未策定企業は、社内体制整備（避難場所周知・経路明確化、防災訓練等）にかかる事項の取組も進んでない。

更に、策定企業においても、資金繰りや生産・代替手段の確保など経営判断が求められる事項についての取組が低くなっており、BCPが経営そのものであることへの理解が不足していることが考えられる。

#### ②BCP策定にあたっての人材の不足、業界団体の協力等

BCPを策定する際の課題では、「ノウハウ・スキルを有する人材の不足」を挙げる意見が最も多く、人材が不足していることが、未策定の原因だと考えられる。

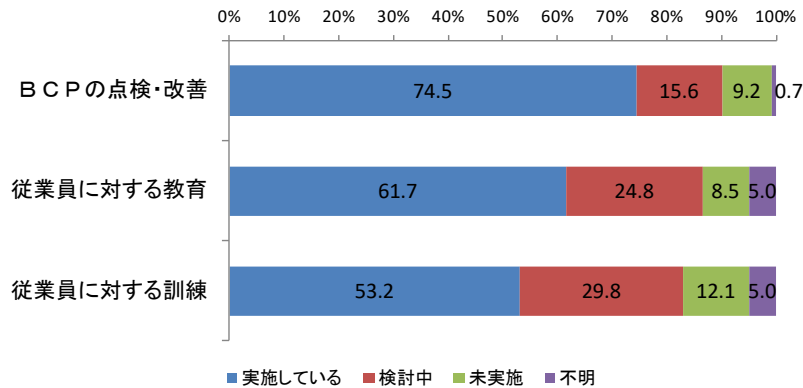
また、「業界団体等で、標準的なBCPを整備してもらえば、重点的な対応が可能。」との意見もみられた。

#### ③BCMへの取組不足 (Business Continuity Management)

策定企業の約7割で「定期的なBCPの点検・改善」が実施されている一方、「従業員に対する教育」、「従業員に対する訓練」については約5~6割にとどまっているなどの課題が残っている。

※BCPの策定後は、教育・訓練等を通じてBCPの実効性を検証し、見直しを図るなどの継続的な取組(BCM)が必要。

運用状況  
 (「策定済」もしくは「改訂中」と回答した企業 n = 141)



### (2) 個社BCPの取組支援に関する今後の方向性

経営の一要素としてのBCPについて、特に企業の経営層に対し、周知・理解促進を図ることが重要。経営支援策の一部として継続的に取り組む必要がある。

また、情報提供の際に、「取引先から切られないためのBCP」であることや、「策定することによる経営上のメリット」があることを特に強調することが有効と考えられる。

#### ①未策定企業向けの支援のポイント

BCPに取り組むことが「経営そのもの」であるという点について、経営者の意識醸成を図ることが必要。

自社の規模や事業内容にあったBCPの策定につなげることが重要であり、「中小企業BCP策定運用指針」の入門コースなど周知しながら、BCP策定への第一歩を後押ししていくことが効果的。

#### ②策定企業向けの支援のポイント

BCPは策定して終わりではなく、定期的な見直が必要。先行研究等の事例を調査・収集し、その内容や方法など取組内容について、紹介し、BCMの取組を促すことが重要。

### (1) 地域連携BCPの意義

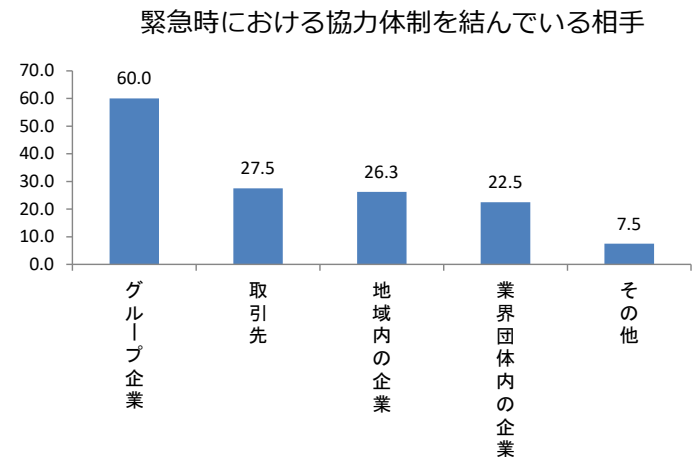
地域連携BCPは、個別企業の事業継続のための個社BCPとは異なり、個社では対応できない取組（インフラの復旧、水や燃料等の緊急物資の融通、避難場所の提供など）を企業間や自治体等との間で、あらかじめ覚書や協定等の形式で締結しておくことで、個社BCPの限界を補完するものであり、九州以外の全国における先行事例から3つのモデルとして整理。

- ①工業団地内等における地域連携
- ②工業団地等と行政機関との地域連携
- ③地域間での連携

### (2) 地域連携BCPの取組に関する課題

災害等の緊急時における協力体制を結んでいる相手先の約6割がグループ企業であり、地域内の企業が26.3%、業界団体内の企業が22.5%、自治体との間で災害時の協力体制等を締結している企業は7.5%と地域内や業界内の連携の取組は活発とはいえず、とりわけ自治体との連携は少なくなっている。

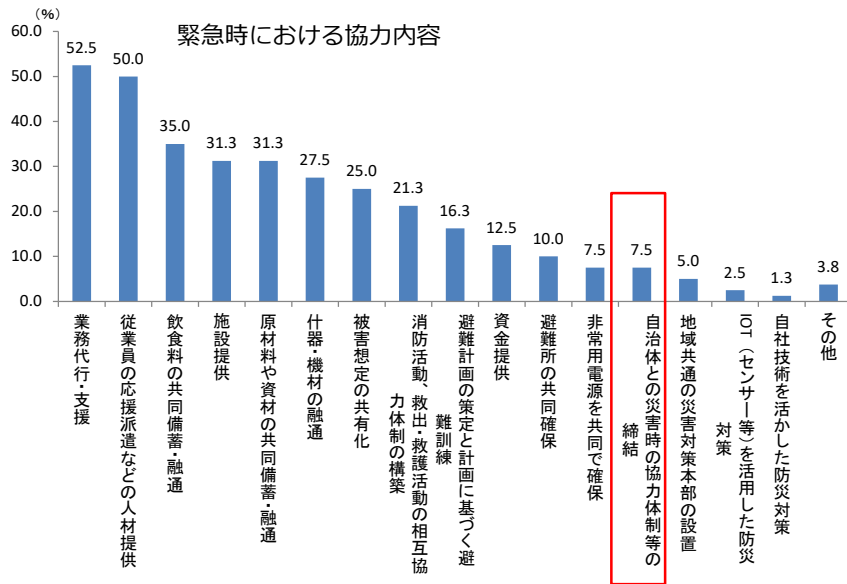
緊急時の協力体制を結ばない理由として、「地域内外の企業と連携する場や機会がない」の回答が多く（47.5%）、企業単位での場作りには限界があることがうかがえる。



## 6. 今後の支援の方向性（案）

### （1）主体別取組促進策

支援主体	今後期待される取組（代表例）
自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 管理する工業団地内企業の連携を後押し</li> <li>◆ 地域連携BCPの取組促進</li> <li>◆ 地域産業振興部門、インフラ維持管理部門との連携による支援体制構築</li> </ul>
支援機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営者向けセミナー、勉強会の継続的な開催</li> <li>◆ BCPを指導できる経営指導員の育成</li> <li>◆ 自治体との協議の場の設定</li> <li>◆ 経営者向け研修カリキュラムへのBCP策定講座の組み入れ</li> </ul>
工業団地	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地域連携BCPへの取組</li> <li>◆ 管理運営自治体等への地域連携BCP支援の働きかけ</li> </ul>
工業連合会、業界団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 会員企業への情報発信</li> <li>◆ 活動方針へのBCPの位置づけ</li> <li>◆ 国、自治体との情報共有</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 金融機関から取引企業へのBCP策定の必要性を周知</li> </ul>
広域的取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 九州・沖縄地方産業競争力協議会等への働きかけにより九州全体での取組を促進</li> </ul>



### （3）広域的な連携（地域間連携）

大規模災害等により、地域内のリソースも被災して調達が困難となった場合を想定すると、離れた地域との連携が必要不可欠である。

しかしながら、広域的な地域間の連携については、地域内であっても十分な連携が図られていない実態を踏まえると、さらに取組が困難であることが想定される。

#### 【地域連携BCPの事例】

神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業組合が災害時に両組合の企業間で代替生産などができる協定を締結(平成23年4月)

離れた場所での同業他社との協定のイメージ

