

# 能登半島地震 事業継続の分かれ目

—— 北陸の中小企業に何が起きたのか ——

災害時、事業を左右するのは  
設備でも資金でもない。  
『事前に、何を決めていたか』だった。

# 能登半島地震で見えた 中小企業の事業継続 “判断のポイント”

本事例集は、能登半島地震を経験した北陸地域の中小企業へのヒアリングをもとに、災害時の『経営判断』に着目して整理したものです。

結果の良し悪しを評価するものではなく、初動対応や判断がどこで難しくなったのか、その分かれ目を共有することを目的としています。

事例を通じて、経営者が平時に決めておくべきポイントを、自社に引きつけて考える材料を提供します。

**これは『成功・失敗』を分けるものではなく、  
「災害時に判断できる経営体制」を  
考えるための事例集です。**

# 目次

1. 本事例集のねらい

2. 【事例1】

震災時の初動対応が課題となった会社の話

3. 【事例2】

業界で助け合えた組合の話

4. 【事例3】

平時の準備が事業を守った会社の話

5. 社長が「今」決めておくべき3つのこと

6. 制度は補足として

# 本事例集のねらい

- ✓ 災害時に、何が起きたかではなく、経営者が何を判断したかに焦点を当てる
- ✓ うまくいった対応だけでなく、判断に迷った点や課題も含めて整理する
- ✓ 自社で備えるべきポイントを考えるための材料を提供する

**災害時に正解はありません。  
しかし普段から『判断できる経営体制』を  
考えることはできます。**

# 震災時の初動対応が課題となった会社の話

## 事例1 イセ株式会社

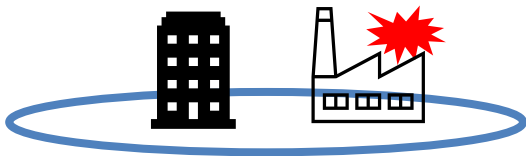
食品用包装資材の製造・卸売

### 教訓 判断を言語化しておくことが、初動対応と信用を支える

- ✓ 災害時の対応は、現場の努力だけで完結するものではない
- ✓ 平時に経営層が「判断の基準」を言語化しておくことが、初動対応を支える
- ✓ 完璧な想定よりも、「何を決めておくか」「誰が判断するか」を明確にしておくことが現実的な備えに

### “ジギョケイ”への取組

- ①イセ株式会社(富山県高岡市)
- ②イセ化成株式会社(石川県七尾市)



・食品用包装資材の卸部門を担うイセ株式会社(本社)と製造部門を担うイセ化成株式会社(子会社:工場)との連携ジギョケイを策定、認定取得済み(2022/07/25)。

・きっかけは、本社の移転・建替を検討する中で、認定による日本政策金融公庫による低利融資(BCP資金)の活用を検討できたため。

・能登半島地震では、イセ化成株式会社(子会社:工場)が被災し製造が停止したことから、被災後に事業継続のための体制の見直しを実施。

### 能登半島地震の影響

・地震発生時(2024年1月1日)、多くの従業員は長期休暇で連絡が取れず、当日安否確認ができたのは本社(イセ(株))が主で、子会社(工場:イセ化成(株))は全体の1/3に留まった。

・電波が繋がりにくくなることは事前に認識していたが被災地は携帯は繋がらない。  
・本社と子会社(工場)間では、LINE WORKSなど社外でも活用できる情報共有システムを導入してなかったことや従業員個人の連絡先の把握が不十分であったため、初動対応が遅れた(震災後は、情報共有システム、連絡網の把握・見直し等整備済み)。

・工場では地面の陥没により印刷機が落ちてしまい、修繕に数千万円単位の負担となった。  
・固定していなかったはんこの棚は倒壊して損傷し、新しく作り直すこととなり、さらに負担が増えた。  
・震災後1カ月は生産停止で、3カ月後ようやく稼働が可能になったが、余震を憂慮し8割の稼働だった。元通りに生産できるようになったのは最近(2025年8月末頃)。

・地震保険には加入しておらず、建屋の修繕や地盤の修復など生産に関与しない出費が多く発生した。  
・工場(七尾市)は被害が大きかったが、本社(高岡市)は棚がずれた程度。どこで地震が起きるかによりパターンがある。本社で起きていたら情報が機能しなくなるので、サーバーやクラウドの対策費用等のコスト増になる(本コスト増は顧客に請求できないため、確実に利益を取って社内体制を整えることが必須)。

・サーバ等の保管場所は本社だったのでほぼ被害なし。ただ本社が被災したら重要情報は消失の可能性があるがクラウド上が安全だが、コスト増となるのをどう見るか。

# 震災後、事業継続体制の見直しに努める経営層の思い

Message

## 事前に把握する情報、社内共有・外部周知方法などを決める

- ・能登半島地震の際は、年始の休暇期間だったこともあり、対応が厳しかったことから、事前に、どういった情報を把握して、どこに連絡し、どのようにどの情報を公開・周知するのかを決めておくと、非常時にこれらの準備が有効に機能し、即座に初動対応ができたと思います。この初動対応ができる体制整備の重要性を痛感しました。
- ・人命第一で、社員の命を守る会社としての姿勢が非常に重要。訓練や教育も含めて災害対策を広く社内に認知・浸透させていくことが大事です。

## 代替生産での商品について顧客の理解を得る必要性

- ・能登半島地震の際には、顧客フォローが不十分で大きな取引を失う事例が発生しました。被災後はすぐに自社の稼働状況や商品発送日等を顧客に知らせることが重要です。HPを利用するでも良いと思います。
- ・代替生産は事業継続のための重要な手段ですが、原料や各工場の製造工程の違い等により商品の質が変わる問題が発生し、一時的な取引停止だけでなく、他社の商品に切り替えられるリスクも存在します。この経験から、顧客の理解を得ながらBCP対策を進める必要性を認識しました。
- ・価格競争に陥らないよう、発災後の生産コストの増加や商品の質に違いが生じること等を事前に顧客に理解・納得してもらって契約する等の営業ノウハウを蓄えていく必要があります。
- ・現在は、商品トップ10を選定し、顧客への代替生産の提案を検討中です。



代表取締役社長 伊勢 豪範 氏  
取締役 白橋 正樹 氏  
本部長 伊勢 寛子 氏

## 活用した支援制度

独立行政法人中小企業基盤整備機構 北陸本部

事業継続力強化計画策定支援制度

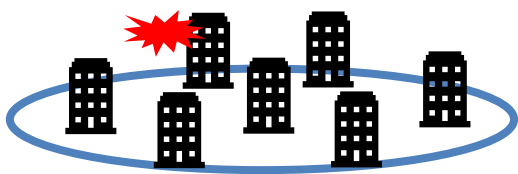


### 教訓 1社では無理でも、つながればリスクは減る

- ✓ 連携は最大のリスク分散策になる
- ✓ 最初の一声が、全体の動きを決める
- ✓ 単独で守れない事業は、業界で守る

### “ジギョケイ”への取組

- ①石川県テントシート工業組合
- ②富山県テントシート工業組合
- ③福井県テントシート工業組合
- ④岐阜県テントシート工業組合
- ⑤静岡県テントシート工業組合
- ⑥愛知県テントシート工業組合
- ⑦三重県テントシート工業組合



- 2023年7月、能登半島での中規模地震の多発や南海トラフ予測を背景に危機意識から、北陸・東海地域7県(145社)の協同組合で連携ジギョケイを策定、認定取得済み(2022/04/26)。
- 2024年1月の能登半島地震では本連携計画が大いに役立った。災害復旧時にすぐに必要となるテントシートといった商品を製造・供給する業界として、組合企業各社に災害対応意識の高さがあった。
- 2025年10月、連携ジギョケイのエリアを中国・四国地域にも広げ、中国・四国7県の組合(87社)とも連携ジギョケイを策定。

### 能登半島地震の影響

人

・東海北陸ブロック(7組合、計145社)のLINEグループが大いに機能し、直後に安否確認や代替生産の連絡を取ることができた。各組合で日頃から送る練習もしていたことから、即座に組合員の安全確認ができ、東海北陸ブロックで全体的な統率をうまく取ることにつながった。

物

・被災した北陸の組合企業から代替生産の支援要請が可能かどうか確認があった。北陸エリア(石川、富山、福井)が対応するのは困難だったため、東海エリア(岐阜、静岡、愛知、三重)の組合にLINEグループで照会したところ、即座に内諾を得られた。  
・材料、設計図の提供があれば、他の工場でも縫製・製造できる製品であるため、広域エリアでの材料調達や生産量、デリバリーの調整に柔軟に対応できたことが非常に有効だった(能登半島地震後には生産拠点を分散)。

資金

・事前に商工中金と石川県テントシート工業組合間で災害時に有効なコミットメントライン契約(上限1億円)を締結し、被災時に資金調達ができる準備をしていた。  
・発災後、経済産業省や自治体から現地への緊急支援物資(ブルーシート、プライベートテント等)の依頼があり、調達のために短期的に材料等発注で3,500万円程の資金が必要となったが、コミットメントライン契約のおかげで憂いなく進めることができた。

情報

・事前に重要情報(製造に関する情報、財務情報、契約書等)を定めて、各組合員でのバックアップ方法とそのノウハウを共有・環境を整備し、問題無かった。

# 震災後、事業継続体制の見直しに努める経営層の思い

Message

## 業界を守り、共に成長していくための連携ジギョケイ

- ・関係機関と連携して取り組むためには、誰かの最初の一声や行動が必要であり、それによって業界全体への波及に繋がります。
- ・連携ジギョケイをきっかけとして災害対策に対する理解が深まっていくと思います。実際に、業界を守ろうという意識の下、業界の仲間と助け合える仕組みを整備し、横の繋がりを強化したことで、安否確認や被災状況をお互いに知り合おうとする意識が浸透、震災の際にも有効に機能し、被災エリア外での代替生産の意向確認や資材確保等から国内在庫の情報交換も可能としました。
- ・南海トラフ地震等の大規模災害に備えて、さらにより広範囲での協力が可能となるよう、2025年10月には、中国・四国地域(岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知)へ連携ジギョケイを拡大しました。



理事長 西川 雄蔵 氏

- ・拡大した連携ジギョケイの大きなポイントは、災害対策本部を3段階で設定。1県の一部の被災であればその該当県に災害対策本部を設置、県全体が被災した場合は状況により隣接県に設置、南海トラフ規模であれば北陸地域に設置と決め、災害対策本部体制を整備するとともに、訓練の内容にも反映させることとしました。
- ・非常時に計画通りの行動ができるよう「実効性」に重きを置いて見直しをしています。

## 活用した支援制度

独立行政法人中小企業基盤整備機構 北陸本部

事業継続力強化計画策定支援制度



# 平時の準備が事業を守った会社の話

## 事例3 ホクショー株式会社

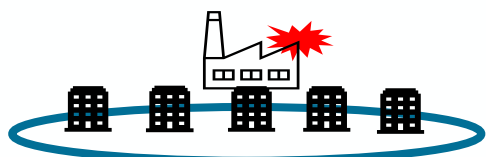
搬送装置等 製造・販売

### 教訓 事業継続は『平時』に決まっている

- ✓ BCPの本質は、『動けるかどうか』
- ✓ 訓練は、作業ではなく、判断の予行演習
- ✓ 平時の投資は、非常時の時間を買う

### “ジギョケイ”への取組

- ①ホクショー株式会社(石川県金沢市)
- ②有限会社塗装のオクノ(石川県白山市)
- ③株式会社キタムラ産業塗装(石川県金沢市)
- ④巴機電株式会社(石川県金沢市)
- ⑤城南運送株式会社(石川県能美郡)



- ・当社製品を使っていたいただいているお客様の工場や倉庫で、東日本大震災時に出荷できなかった経験を糧に、主力製品の垂直搬送機の中に蓄電池を備えたBCP関連製品の販売を開始した。
- ・白山工場内にて作業する塗装、出荷、電気工事関係のパートナー企業4社と従来から訓練等を一緒にやっていたので、連携ジギョケイを策定、認定取得(2025/08/18)。

### 能登半島地震の影響

人

- ・パートナー企業は当社製造ラインの一部を担っており、各社の従業員は白山工場内に常駐。
- ・災害発生時は人命第一。安否確認は日本のどこかで震度5強以上の地震が起きたら、全員確認する仕組みを整備した。
- ・震災時は、被災地で携帯が使えず全員の安否確認まで4日かかった。被災地に帰省し出社できない従業員(生産本部長等リーダー層含む)もいたが、工場の稼働は影響無くやれた。
- ・一部の通勤圏内でも電気と水が止まり、電気は早めに復旧。車は動いたが水が無いのは従業員の生活(洗濯、風呂等)にとって致命的。会社としても一定量の水の備蓄が必要と痛感した。
- ・帰宅困難者用の食料や水の備蓄は徹底しているが、備蓄量、工場の冬場の寒さや夏場の暑さ対策等は現状まだ課題が残っている。
- ・一部の従業員が被災したため、会社から被災した従業員へ見舞金を渡した。

物

- ・震災による建物等への被害は、壁やシャッター、窓ガラス等の破損で計30~40カ所。修理の際には耐震確認も行い、約650万円かかった。
- ・工場の主要設備への被害は無く1月5日には稼働できた。HPで全員無事・通常営業の旨を即座に公表したことで取引先が安心し、受注・発注はいつも通りだった。

資金

- ・利益剰余金で修繕費含め事業継続に対応する資金をしっかりと確保している。

情報

- ・情報管理に必要なサーバー類は、耐震・免震機能を持つ民間のデータセンターに保管。顧客情報・財務データ・設計図面等の機密情報を含む情報面のリスク管理を対応済み。

# 震災後、事業継続体制の見直しに努める経営層の思い

Message

## 覚え書き締結や組織・規程を作り、平時から定期的に訓練実施

- ・白山工場内では、塗装業務や出荷業務、電気工事関連のパートナー企業がラインでの製造はもちろん、配送まで一緒に働いています。そのため、災害防止対策を一緒にやると記載した覚え書きを取り交わし、平時より合同で、年間計画に沿って災害対策訓練、初動対応訓練・安否確認訓練等を実施しています。
- ・今後は、訓練参加の対象企業をさらに拡大していく方針でより包括的で実効性のある訓練体制の構築を目指しています。

- ・平時より当社社長が組織のトップである「労働安全衛生防火管理組織」と「安全衛生委員会」を組織し、パートナー企業も参画。別途定める「防火管理規定」に則って定期的に被害状況の確認手段の整理、顧客等連絡先の再確認、設備・機器等の点検等を行っています。

- ・白山工場は、白山市の旭丘工業団地内にあり、旭丘団地組合(約50社)に加盟。加盟企業間で防災協定を締結し災害等発生時は組合内で相互協力。



総務課及び安全環境管理課の推進メンバーの皆様

## 経営層のリーダーシップによる推進体制の構築

- ・当社では、社内の内部監査で、リスクアセスメントへの取組や本連携ジギョケイの災害防止対策や訓練への参加を確認しており、経営層へ報告もできて確実に取り組むことができる。全社展開のしかけや仕組みが早道で、実効性を高めることに繋がると認識しています。
- ・社員の命を守る取組としてBCPの枠を超え、「労働安全」という大きなくりのなかで、経費がかかっても実行していかなければならない仕組みにしていけることが重要です。

## 活用した支援制度

独立行政法人中小企業基盤整備機構 北陸本部

事業継続力強化計画策定支援制度



# 社長が『今』決めておくべき 3つのこと

1

## 情報発信の判断

誰が・何を・どこまで発信するか

▶ 沈黙は不信につながる

2

## 事業継続ラインの判断

品質・納期・価格の線引き

▶ 線が曖昧だと判断が止まる

3

## 権限委譲の判断

社長不在時の最終判断者

▶ 社長不在 = 会社停止を防ぐ

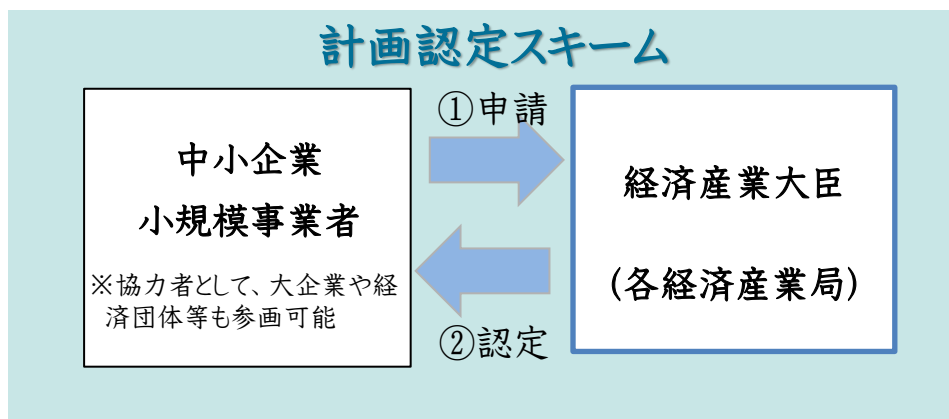
これは危機管理の話ではありません。  
災害時に『判断できる経営体制』を  
つくる話です。

# 制度は補足として

- ✓ 制度の認定取得や利用は、あくまでも  
自社を守るための「手段」と認識しましょう。
- ✓ 認定を取ることは目的ではありません。  
そこがスタートです。

# 事業継続力強化計画(ジギョケイ)とは

- 📌 事業継続力強化計画は、中小企業が自社の災害リスクなどを認識し、防災・減災対策の第一歩として取り組むために必要な項目を盛り込んだもので、将来的に行う災害対策などを記載するもの。
- 📌 簡易なBCPとして、経済産業大臣が認定 (令和元年創設)。
- 📌 認定を受けた事業者は、認定ロゴマークの使用のほか、税制措置や低利融資等の支援策の活用が可能。



## 計画の記載項目

- 発災時の初動対応手順(安否確認、被害の確認・発信手順等)
- ヒト、モノ、カネ、情報を災害から守るための具体的な対策
- 計画の推進体制(経営層のコミットメント)
- 訓練実施、計画の見直し等、取組の実効性を確保する取組

## 計画の種類

### ■ 事業継続力強化計画(単独型)

中小企業・小規模事業者が単独、または、協力者の協力の下で実施する計画

### ■ 連携事業継続力強化計画

#### 【連携ジギョケイ】

2者以上の中小企業・小規模事業者が他の中小企業や大企業、経済団体等との連携の下で実施する計画

## 認定を受けた事業者に対する支援

- 認定事業者によるロゴマーク使用
- 防災・減災設備導入に対する税制措置
- 低利融資、信用保証枠拡大等の金融支援
- 補助金採択時の加点措置 等



# 2者以上の中小企業等が連携した事業継続力強化計画(連携ジギョケイ)とは

- ▶ 連携型は、複数の企業や組合等が連携して策定する防災・減災の事前対策の計画。

## 連携型の3類型

### <連携モデルの類型>

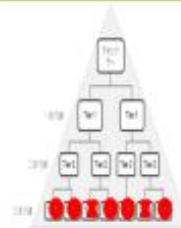
#### 組合等を通じた水平的な連携

- ✓ 同業種又は異業種に属する複数の中小企業者で構成される。
- ✓ 代替生産の実施、復旧等に必要の人員や設備の融通、原材料・部品の確保の協力、車両・倉庫等の相互利用、災害対応設備等の共同導入・利用等、複数の中小企業者が連携して事業継続力強化に取り組む。



#### サプライチェーンにおける垂直的な連携

- ✓ 原材料・部品等の需給関係にある複数の親事業者や中小企業者で構成される。
- ✓ 水平的な連携での取組に加え、親事業者を中心に、下請中小企業者の事業継続力強化に向けたセミナーの開催、被害状況の共有と迅速な復旧支援に向けた体制の構築等、複数の親事業者や中小企業者が連携して事業継続力強化に取り組む。



#### 地域における面的な連携

- ✓ 工業団地、商店街、卸団地、地域の商工業者における親睦団体その他の地縁的な関係を有する複数の中小企業者で構成される。
- ✓ 水平的な連携での取組に加え、地方公共団体や自治会組織等、地域の復旧活動に関わる関係機関との協力関係の構築等、地域における面的連携により、事業継続力強化に取り組む。



## 連携型で申請のメリット

- ✓ 事業継続力の強化を図る上で、個別企業では対応が難しい、又は非効率なことであっても、複数の企業が連携することで大きな成果に繋がる場合もあります。

- ✓ 連携型の特徴は、以下のとおりです。

- ① 災害等発生時には自社のリソースだけでは早期復旧が困難な場合があるが、例えば、事業所内に流入した土砂の撤去作業を連携事業者の物資や場所等の協力を得て行うことで早期復旧が可能。
- ② 集団で取り組むことにより、発信力・交渉力が強化される。
- ③ 被害を受けなかった企業と協力関係を構築することで、代替生産や復旧に向けた人員応援が可能。

# 【ご案内】事業継続力強化計画(ジギョケイ)

## ○独立行政法人 中小企業基盤整備機構 「事業継続力強化支援事業」

[https://www.smri.go.jp/sme/risk\\_disaster/enhancement/index.html](https://www.smri.go.jp/sme/risk_disaster/enhancement/index.html)

事業継続力強化計画について、ポータルサイトにて制度の概要や事例を紹介、その他、専門家を派遣しての計画策定支援を行っています。

※連携ジギョケイの策定支援を希望される方は、最寄りの中小機構地域本部にご連絡ください。

### ▷ 中部本部

所管:愛知県・三重県・岐阜県・静岡県

☎ :052-201-3009

住所:〒460-0003

愛知県名古屋市中区錦2丁目2-13  
名古屋センタービル4階

[https://www.smri.go.jp/regional\\_hq/chubu/index.html](https://www.smri.go.jp/regional_hq/chubu/index.html)

### ▷ 北陸本部

所管:石川県・富山県・福井県

☎ :076-223-5546

住所:〒920-0031

石川県金沢市広岡3-1-1  
金沢パークビル10階

[https://www.smri.go.jp/regional\\_hq/hokuriku/index.html](https://www.smri.go.jp/regional_hq/hokuriku/index.html)



中小企業強靱化支援ポータルサイト  
<https://kyoujinnka.smri.go.jp/>

## 事業継続力強化計画(ジギョケイ)の申請を検討されている方へ

事業継続力強化計画の制度の概要及び申請方法は以下よりご確認ください。

### ○ 中小企業庁「事業継続力強化計画」

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.html>

### ○ 中部経済産業局

「事業継続力強化計画及び連携事業継続力強化計画について」

<https://www.chubu.meti.go.jp/c88bcp/bcp/index.html>



# の策定及び実効性向上のための支援

○日本中小企業診断士協会連合会「実効性向上支援事業」

<https://jigyokei-jikkoseikojo.jp/>

計画は策定、認定を受けるだけではなく、平時からその計画に基づいた訓練や見直しを通じて、実効性向上を図ることが不可欠です。

一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会では、中小企業診断士が認定を受けた中小企業者等を訪問し、認定計画を確認し、実施状況等を踏まえたリバイスやブラッシュアップを行い、実効性向上の一助として支援しています（派遣は最大で4回まで、費用は無料）。

訓練や見直しを計画通りに実施できていないなど、お困りの場合はぜひ活用ください。

## 本事業の対象となる事業者

- ✓ 1社単独型の事業継続力強化計画の認定を受けている事業者（認定期間が終了している場合でも、当時の認定計画書（控）があれば支援可能）
- ✓ 次回の認定申請を目指す事業者



お申し込みはこちら ▶

▷一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会  
ジギョケイ実効性向上支援事務局

☎ : 03-6759-2425

✉ : [jikkosei3@jf-cmca.jp](mailto:jikkosei3@jf-cmca.jp)

**利用しやすくなりました!!**  
単独型ジギョケイの認定を受けた企業の皆様ならなどでも  
利用できるようになりました!! (期間限定でも期間切れでもOK!!)

JF-CMCA

単独型事業継続力強化計画認定事業者対象

**中小企業診断士による  
事業継続力強化計画  
実効性向上支援事業** **ジギョケイ**

**貴社のジギョケイを見直し、  
実効性の向上を目指しませんか!** **派遣費用  
無料!**

自然災害や感染症、サイバー攻撃などのリスクから大切な社員や会社の資産を守るために作成した事業継続力強化計画（ジギョケイ）も、平時の取り組みや訓練、社員教育などが行われていなければ、いざという時に効力を発揮することはできません。  
この支援事業は、経験豊富な中小企業診断士が、貴社の認定計画（ジギョケイ）を確認し、実施状況を踏まえた具体的な無理のない実効性向上のためのアドバイスを行います。派遣は、最大4回まで、費用は無料です。これを機に貴社の認定計画（ジギョケイ）のブラッシュアップを行い、ぜひ次回の認定申請につなげてください。

**以下のような企業の皆様はぜひお申込みを!**

- 計画を作成してから見直しをしていない
- 今まで訓練をしてこなかった
- 改善したいがどうしたらよいかわからない
- 次回の認定申請に向けて準備をしたい
- 想定される災害の種類を増やしたい
- サイバー対策にも対応したい

この事業の対象となる企業の皆様

- 1社単独型の事業継続力強化計画（ジギョケイ）の認定を取得している（認定期間が終了していても、当時の認定計画書（控）があれば大丈夫です）
- 原則として、事業継続力強化計画（ジギョケイ）の次回の認定申請を目指す

經濟産業省 中部經濟産業局  
産業部 経営支援課