

特集：自然災害のリスクに備えて  
——震災から4年、診断士ができること

## 第2章

# いまこそ BCP!

## ——進まない中小企業の BCP 導入を 改めて考える



柿原 泰宏

京都府中小企業診断協会／兵庫県中小企業診断士協会／大阪府中小企業診断協会

阪神・淡路大震災から、ちょうど20年目の年を迎えた。テレビでは震災に関する特別番組が放映され、神戸市長田区のいまだ産業の復興には至っていない現状が紹介された。東日本大震災によって東北地方は想定外の規模の被害を受けたが、BCP（事業継続計画）を策定し、実行することで、早期に事業の再開を果たせた企業も存在する。

もし、1995年に多くの企業がBCPに取り組んでいたなら、神戸はいまとは違った姿となっていたかもしれない。被災地ではBCPがどのように機能したのか、中小企業のBCPへの取組み状況などを理解したうえで、今後のBCPの導入のあり方について筆者なりの考察を述べてみたい。

### 1. 被災地でのBCP

被災地においてBCPは機能したのか。また機能しなかったとすれば、それはなぜなのか。いくつかの事例を挙げ、考えてみたい。

#### (1) BCPは災害下で機能したのか

阪神・淡路大震災では、神戸新聞社の本社社屋が全壊、システムも壊滅状態となったが、被災当日の夕刊を発行することができた。震災前に京都市新聞社と相互の援助協定を結んでおり、速やかな対策を打てたことがその要因である。当時はまだBCPという言葉は存在しなかったが、防災だけでなく、事業継続の視点で予防措置をとっていた点が、大いに評価できる。東日本大震災においても、被災した河北新報社は新潟日報社の協力のもと、震災当日に号外を発行することができた。これも両新聞社間に協定があったからこそである。

東日本大震災で、中小企業のBCPが機能した事例としては、株式会社オイルプラントナトリがある。操業不能になった際に業務を委託する同業他社をリストアップしており、地震発生後8日目には、あらかじめ決めておいた優先業務を他社の協力により再開している。

宮城県中小企業診断協会が2011年度に作成した「『東日本大震災における中小企業復興へのあゆみ』に関する調査研究報告書」にも掲載された、酒造会社の株式会社一ノ蔵の事例も挙げておきたい。震災時の当社はまだBCP策定の途中であったが、それでも被害を最小限にとどめ、復旧までの時間を短くすることができた。

両企業とも、自らが被災している立場でありながら、BCPにより早期復旧ができ、周辺地域への支援活動を積極的に行ったことも注目すべき点である。

図表1の「東日本大震災でBCPは機能したか」に見る中小企業の特徴は、「十分機能した」企業が30%ある一方、「まったく機能しなかった」企業はゼロで、中小企業ではBCP導入による効果が大企業、中堅企業より大きいと捉えられている点にある。その理由として考えられるのは、大企業ほど事業内容が複雑かつ広範囲でなく、比較的シンプルに策定されたBCPであっても十分に効果が得られたということであろう。また、中小企業ならではの小回りが利いた、柔軟な対応が寄与したものとも考えられる。

#### (2) BCPが機能しなかった例

図表1のアンケート結果によれば、多くのBCP導入企業では何らかの形でBCPが機能した

と答えているものの、大企業・中堅企業では約1割程度の企業が「まったく機能しなかった」と回答している。

図表2のとおり、機能しなかった理由は、「被害が想定した規模よりはるかに大きかった」が一番多く、「訓練が不十分であった」、「地震対策そのものが不十分であった」が続く。

社会的インフラが広範囲にわたり打撃を受けたために復旧までに時間がかかったこと、生産設備、調達先を複数箇所に確保していたにもかかわらず、いずれもが被災してしまったなど、多くの想定外の出来事が発生したことがその理由として挙げられよう。

## 2. 中小企業のBCPの取組み状況

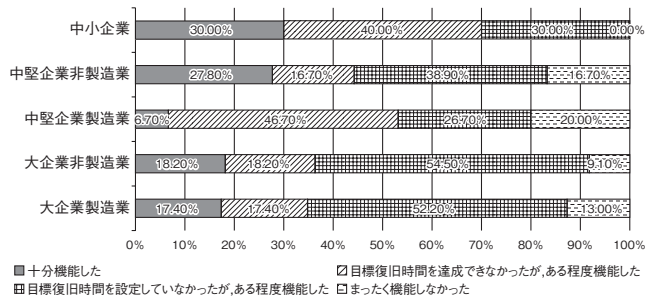
中小企業では、大規模な被災下においてもBCPが有効であった。これを受け、中小企業へのBCP導入がさらに進むことが望まれる。では、実際のところ、中小企業ではどのようにBCPに取り組んでいるのかを見てみたい。

### (1) 震災後のBCP導入の状況

図表3のとおり、大企業においては、東日本大震災後に多くの企業でBCPへの取組みが強まったことがわかる。一方で、中小企業においても意識の向上は見られるが、大企業と比較するとその割合は明らかに少ない。さらに、BCPが未策定で今後もその意思はないとする企業の割合が、大企業でも35.8%、中小企業においては66.0%という数字となっており、BCPに対して関心の低い企業の多さに驚かされる。中小企業ではBCPの重要性が依然として十分に認識されていないのが実態のようである。

ではなぜ、BCPへの関心はいまも低いままで、導入が進んでいないのであろうか。

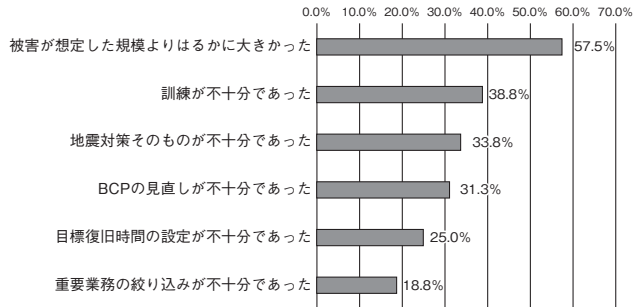
図表1 東日本大震災でBCPは機能したか



東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2011年9月調査「東日本大震災と事業継続計画に関するアンケート調査」より筆者作成

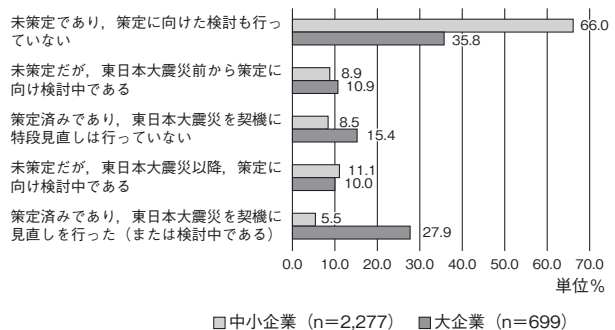
図表2 BCPが機能しなかった理由（複数回答）

※「ある程度機能した」あるいは「まったく機能しなかった」と回答した企業が対象



東京海上日動リスクコンサルティング株式会社2011年9月調査「東日本大震災と事業継続計画に関するアンケート調査」より筆者作成

図表3 業務継続計画（BCP）の策定状況（民間）

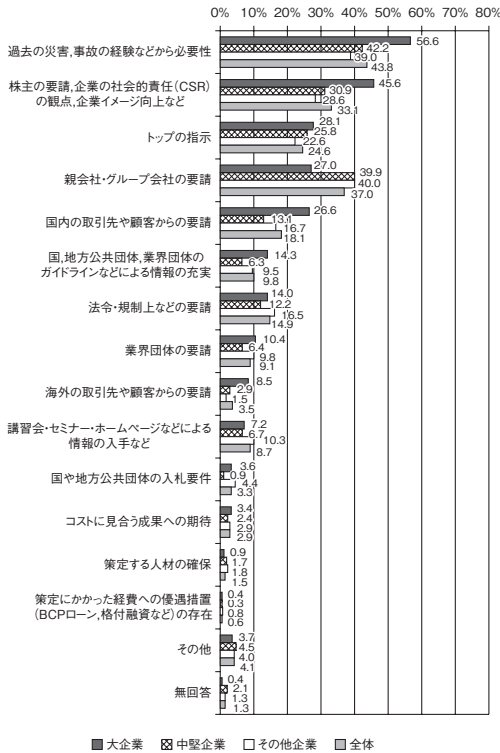


総務省「ICTが成長に与える効果に関する調査」（2012年）より筆者作成

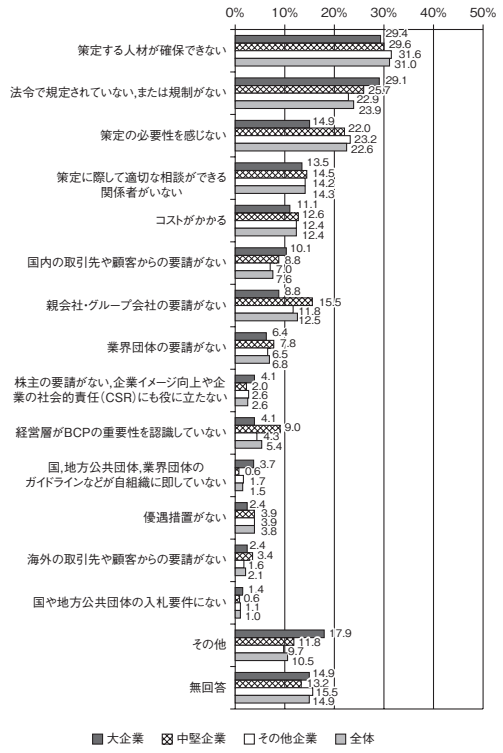
### (2) 進まないBCP導入

図表4を見ると、中小企業においては、親会社・グループ会社の要請でBCPを導入するケースがもっとも多く、次いで過去の災害、事故の経

図表4 BCPを策定するに至った理由



図表5 BCPを策定しない理由



いずれも内閣府「平成25年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」より

験から必要性を感じて導入するケースが多い。

図表5を見ると、BCPを策定しない理由は、①BCPを策定する人材、相談する相手の不在、②BCP導入の必要性を感じていない（メリットを感じられない）こと、③導入コストがかかること、の3つにほぼ絞られる。法的な規制がない、取引先からの要請がない、などの理由はすなわち、自らの意思で進んで導入するつもりはないと見てとれる。

このように中小企業によるBCPへの取組みは、あれだけの被害を経験してもなおこの状況である。こうした状況を踏まえながら、我々診断士は今後、どのように中小企業にBCPの必要性を説いていくべきであろうか。

### 3. 中小企業がBCPに取り組むために

66%の中小企業ではBCPを導入する意思がなく、まずはこの意識の改革が必要となる。BCPで策

定する中身については、すでに多数の書籍、文献が存在するため、ここではBCPに対する考え方、取組み方という視点から述べさせていただく。

#### (1) 経営者の意識改革

日本でのBCPの歴史は浅く、いまだBCPを知らない経営者も存在する。また、企業規模が小さいほど、BCPへの理解や対応が乏しくなる傾向にある。まずは、改めてBCPの必要性を訴えることから始める必要がある。企業がBCPを導入する主な目的は、以下のとおりとなる。

- ①お客様、従業員を守る
- ②会社の事業と価値を守る（被害を最小にして、事業を継続させる）
- ③お客様、取引先との関係を守る（サプライチェーンの中で役割を維持し、信頼を得る）
- ④従業員の雇用を守る
- ⑤事業面での優位性を得る
- ⑥地域社会へ還元する（CSRへの取組み）

⑤については、BCP 導入の状況により金融機関からの金利優遇、損害保険の保険料割引などがある、ということである。また大手メーカーには、発注条件としてBCPの導入を求める企業もあり、事業上のメリットが得られるものと思われる。

⑥については、災害発生時にBCPが機能することで自社事業が継続できれば、地域住民や企業などの支援も可能となる。地域への還元、助け合いの精神を発揮できれば、地域との良好な関係を育むことができる。

今後も、診断士はこれらのメリットを中小企業経営者らに積極的に訴え、BCPの重要性への認知度を上げていくことが必要である。

また、行政の取組みとしては、BCP導入企業への金利優遇などのインセンティブを提供する事業環境の整備を推進する取組みがさらに必要である。事業者だけでなく、自治体や教育機関、地域の集まりにおいてもBCPを導入し、その重要性を広く認知させていくことも必要であろう。

## (2) BCP 導入のハードルを下げる

大企業と比べ、中小企業のリソースには制約があるため、ターゲットを絞り、無理のない範囲でBCPに取り組むべきである。加えて、導入後に内容のブラッシュアップ、見直しを定期的に行っていくことが重要である。たとえば、マニュアルの内容はシンプルなものとし、できるだけわかりやすく、行動に移しやすいものとする。マニュアルを作成することが目的ではなく、マニュアルの内容を踏まえてそれを行動に移せるようにすることが重要である。

被災時は特に初動が大切である。普段からの訓練はもちろんとして、いざというときに実際に行動に移すことができる行動指針や行動手順などを携帯サイズのカードにまとめ、従業員に携行させることなども必要となる。

中小企業庁をはじめ、各地方自治体などでは、簡易にBCPを導入するための情報やツールの提供を行っている。短期間でBCPの導入ができるサービスをパッケージとして販売している企業や、診断士が公的機関と連携して提供するサービスもある。簡易版は重要な部分だけに特化した内容であることから、段階的に、あるいはどこかのタイミングで見直しをすることも必要となるだろう。

## (3) 連携

中小企業が単独で行動するには限界がある。地域との連携、サプライチェーン間での連携、同業他社との連携などによる事業継続体制の強化が非常に大切となる。自社の生産ラインが停止してしまった際には、協定を結んだ同業者に代理で自社製品を供給してもらえようようにすること、調達先に対しても上記同様の対応を要求し、複数社からの調達体制を構築しておくことなど、大災害が発生したとしても、外部との連携でカバーできる点は多い。

## (4) 自社の体制

どれだけ精度の高いものを策定したとしても、BCPの有効性は100%にはならない。最後は、経営者のリーダーシップ、従業員間の普段からの密なコミュニケーション、そしてそれぞれの柔軟な対応力が重要となる。そのためには、日頃からの訓練と社内教育も重要な取組みとなるだろう。

## 4. 診断士が取り組むべきこと

今回、東北の被災地を回り、被災者の方々にヒアリングをして感じたのは、震災から4年が経過したいまでも震災から学ぶことが多いということだ。そこで学んだ内容を、診断士として企業に伝えていかなくてはならないと感じている。

そしてその1つに、BCPへの取組みがある。BCPは、企業の事業計画の一部として定義されるべきものである。診断士は必要な知識を持ち、中小企業のBCPに対する取組みや考え方に対し、的確な助言をしていく必要がある。そして、その大切さを訴えていくことも診断士の大切な役割である。

### 柿原 泰宏

(かきはら やすひろ)

大学卒業後、ITベンダーに勤務。主に製造業向けにシステムの導入支援に従事。2009年中小企業診断士登録。2014年独立。ITと観光をキーワードに中小企業支援、地域活性化に取り組んでいる。合同会社観光ビジネス研究会を診断士メンバーで運営。同社メンバーとの共著に『観光ビジネス未来白書』(同友館)がある。

