

奈良県内企業のBCP（事業継続計画）への対応状況について

はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災は、被災地に未曾有の被害をもたらしたとともに、日本経済全体にも大きな打撃を与えた。被災地企業だけにとどまらない、日本全体の企業同士のサプライチェーン（供給網）分断の問題が浮き彫りとなり、長期にわたる経済活動の停滞が全国に波及した。

そうした中、化学品大手のカネカや富士通など、事前に策定しておいたBCP（事業継続計画）に基づいて迅速に業務を復旧させ、取引先や市場から高い評価を得た事例もあり、改めてBCPに社会的注目が集まった。

本稿では、わが国のBCPの現状を整理したうえで、奈良県内企業におけるBCPへの対応状況のアンケート調査結果について、今後のBCP策定・運用に向けた各種情報提供と併せて報告する。

1 BCP策定が求められる背景と現状の整理

1. BCP（事業継続計画）とは何か？

BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の

継続あるいは早期復旧を可能とするために、緊急時における事業継続のための方法、手段等を取り決めておく計画をいう。

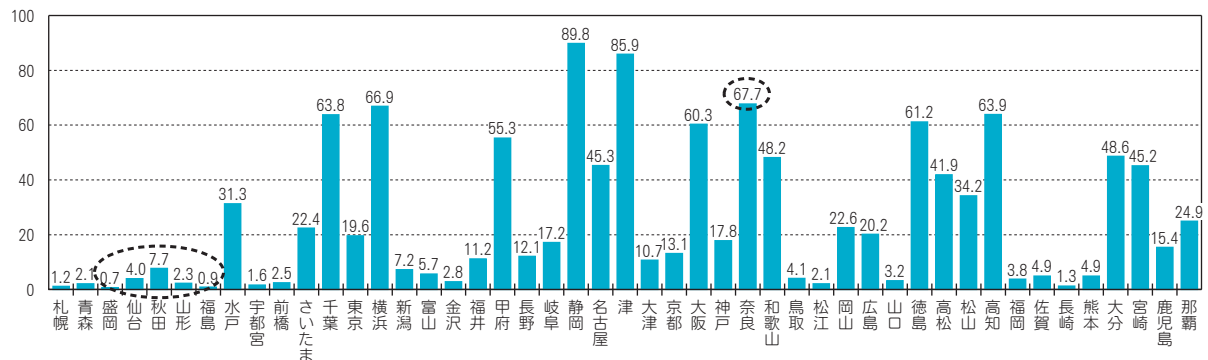
緊急事態の発生により企業の操業度は低下するが、最優先に復旧・継続すべき中核事業と復旧までの目標時間をあらかじめ定め、復旧までの詳細なプロセスを計画化しておくことで、早期に事業を再開することが可能となる。

2. BCP策定が求められる背景

政府は、今後30年間に60～70%の確率で東南海・南海地震（西日本全域に及ぶ超広域震災）が発生すると予測している。東海地震、首都直下地震はさらに大きな発生確率が予測され、これら巨大震災に対する国家全体としての備えは、切迫した政策課題となっている。

図表1は、各都道府県庁所在地における今後30年以内の震度6弱以上の地震の発生確率（基準日：2010年1月1日）を示したものである。これは東日本大震災が発生した11年3月よりも前に公表されたデータであるが、同震災の主たる被災地である東北地方の予測確率はいずれも10%にも満たなかったことに注目したい。すなわち、世界有数の地震国たるわが国には、地震被害に全く無縁の土地はほぼ存在せず、「いつどこで突然巨大

(%) 図表1：都道府県庁所在地の市役所付近において、今後30年以内に震度6弱以上の揺れに見舞われる確率



資料：地震調査研究推進本部「全国地震動予測地図（基準日：2010年1月1日）」

地震が起こってもおかしくない」ということをこの資料は示している。

奈良市に至っては67.7%という全国3位の高い確率が示されており「奈良県は天変地異に襲われにくい平和な土地」という俗諺は、完全に頭から捨て去ってBCP策定に取り組まねばならない。

これらの現状認識を踏まえ、2010年6月に閣議決定された政府の「新成長戦略・実行計画（工程表）」では、2020年までに実現すべき成果目標として「大企業BCP策定率：ほぼ全て、中堅企業BCP策定率：50%」と定めており、民間企業のBCP策定率を上げるべく各種支援施策が講じられている。

3. わが国におけるBCP策定の現状

内閣府が2011年に実施した「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によると、BCPを「策定済み」とした企業と「策定中」とした企業を合わせた割合は、大企業で72.3%となっている一方、中堅企業では35.7%にとどまった。また、大企業のうちBCPを知らないとした企業

がわずか0.3%であったのに対し、中堅企業では13.3%にのぼった（図表2）。

07年、09年、そして今回11年の過去3回の内閣府調査を時系列に見ると、確実にBCPはわが国の企業に浸透してきてはいるが、企業規模が小さくなるほどBCPの策定は進んでおらず、また認知度も低いといえる。

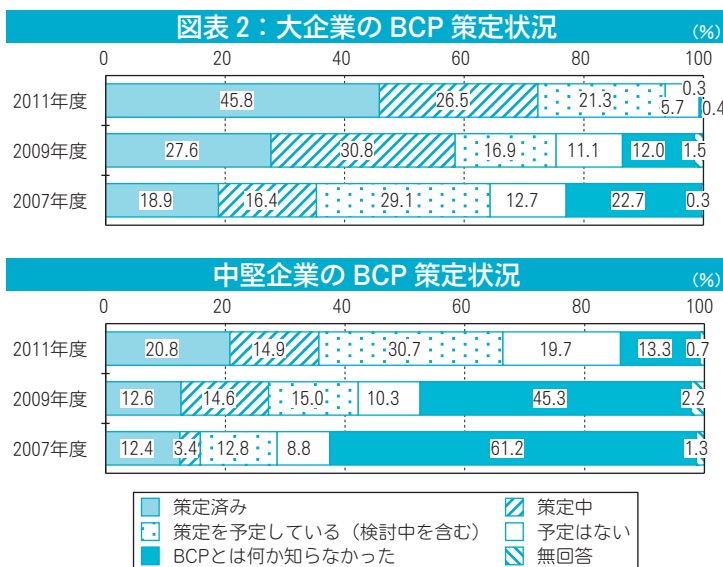
図表3：内閣府調査における「大企業・中堅企業」の定義（資本金・常用雇用者）

| 業種 | 大企業 | 中堅企業 | (参考) 中小企業基本法による「中小企業」の定義 |
|--------|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| 卸売業 | 10億円以上 かつ101人以上 | 1億円超10億円未満 かつ101人以上 | 1億円以下 または100人以下 |
| 小売業 | 10億円以上 かつ51人以上 | 5千万円超10億円未満 かつ51人以上 | 5千万円以下 または50人以下 |
| サービス業 | 10億円以上 かつ101人以上 | 5千万円超10億円未満 かつ101人以上 | 5千万円以下 または100人以下 |
| 製造業その他 | 10億円以上 かつ301人以上 | 3億円超10億円未満 かつ301人以上 | 3億円以下 または300人以下 |

資料：当センターにて作成

なお、この内閣府調査における「大企業」「中堅企業」の定義は図表3のとおりだが、ここでいう「中堅企業」とは、一般的な「中小企業」の定義を上回る事業規模の企業群である。実際、今回の当センターのアンケート調査結果（後述[3]参照）によると、小規模中小企業が多くを占める本県企業のBCP策定状況は、内閣府調査による中堅企業の策定状況35.7%を大きく下回る6.1%（策定済み2.7%+策定中3.4%）であった。

この2011年の内閣府調査を含む過去のBCP関連先行調査をいくつかまとめたものが図表4である。調査対象先の規模の違いなどから、単純な数値比較はできないが、今回の当センター調査と比較的調査対象層が近いと思われる横浜市（6.7%）や大阪府（5.5%）と比較しても、本県企業のBCP策定率（2.7%）は低水準と判断せざるを得ない。



資料：内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（2011年）

図表4：BCPの策定状況に関する過去の調査例

| 調査主体、調査名、調査時期、調査概要等 | BCP策定率 |
|--|--|
| 内閣府「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(2011年)／大企業、中堅企業、資本金1億円以上の企業、1,634社が回答 | 45.8% (大企業) 20.8% (中堅企業) |
| 内閣府「特定分野における事業継続に関する実態調査」(2009年)／特定分野一般法人、指定公共機関、指定地方公共機関、2,006社が回答 | 18.4% (一般法人) 36.2% (指定公共機関) 12.4% (指定地方公共機関) |
| 東京都「災害・事故・感染症等対策計画(BCP)に関するアンケート調査」(2009年)／東京都中小企業振興公社、東京商工会議所の会員、1,902社が回答 | 18.4% (一般法人) 36.2% (指定公共機関) 12.4% (指定地方機関) |
| 横浜市「横浜市内事業所の危機管理アンケート調査」(2009年)／横浜市内の事業所、1,761社が回答 | 6.7% (全体) |
| 大阪商工会議所「新型インフルエンザに対応するBCPの策定に関する調査」(2009年)／新型インフルエンザ対策セミナー参加企業、222社が回答 | 23.0% (全体) |
| 日本政策投資銀行「企業の防災への取組みに関する特別調査」(2008年)／2006～08年度設備投資計画調査対象企業、4,864社が回答 ※ただし、策定率は資本金10億円以上の大企業の数字 | 10% (全産業) 8% (製造業) 9% (製造業) |
| 大阪府「大阪府内の中小製造業の防災と事業継続に関する調査」(2009年)／大阪府内の従業員50～299人事業所を対象に調査、576社が回答 | 防災計画マニュアル策定 29.8% BCP策定済 5.5% BCP策定中 5.0% |

資料：大阪府「BCPによる防災力と企業活力の向上に向けて」等を基に当センターにて作成

2 BCPについての基本的知識の整理

1. 従来の「防災計画」と「BCP」との違い

従来の「防災計画」と「BCP」の一番の違い

図表5：従来の「防災計画」と「事業継続計画(BCP)」の違い

| | 防災対策 | 事業継続計画(BCP) |
|-----------|------------------------------------|---|
| 考える前提 | 特定の災害(地震)を前提に下記の目的を果たすために計画を立てる。 | 特定の災害を想定して事業を継続するための計画を立てる。 |
| 目的 | 人命の安全確保、物的被害の軽減、二次災害の防止をはかる。 | 左記に加え、重要な製品・サービス供給の継続と早期復旧を目指す。 |
| 検討対象となる単位 | 工場、本社などの場所単位 | サプライチェーン(供給先・取引先)も含む全社単位 |
| 復旧への取組み | 実際に受けた被害状況で復旧の時期を決める。緊急時の対応を中心に行う。 | 事前に復旧時間の目標を設定し、その時間内に復旧できるための手段を事前に検討する。 |
| 具体的な対策例 | 防災計画や防災マニュアルの作成、備蓄品の準備、耐震補強の実施など | 左記に加え、事業継続計画の作成、材料の代替供給の確保、情報・データのバックアップの実施など |
| 普段の活動 | 防災訓練や日常の安全点検など | 左記に加え、演習の実施、各種対策の実施など |
| 効果 | 安全性・人道上の評価が大きい | ビジネス上の評価が大きい |

資料：神奈川県「BCP作成のすすめ(かながわ版)」等を基に当センターにて作成

は、「重要な事業をどのように継続し、または速やかに復旧するか」という観点を持つか否かにある。またBCPでは、復旧するまでの目標時間を決めておく点も大きな特徴である(図表5)。

2. BCPはなぜ必要なのか

①顧客や従業員の安全を守るため

緊急事態発生時には、顧客や従業員の安全を守ることが最も重要なのは当然だが、会社や事業そのものを守り存続させるためにもBCPが必要となる。

②会社の事業を守るため

なるべく事業を止めずに、いかに早く事業を復旧するかが重要となる。

③顧客等取引先の信用を守るため

顧客等との取引を維持・回復し、売上を確保する。

④従業員の雇用を守るため

従業員を解雇しないことは、経営者にとって大きな使命である。

3 県内企業のBCPへの対応状況アンケート調査

回答企業の業種別・従業員規模別構成比

| 【奈良県】 | 先数 | 業種別 縦% | 従業員規模別構成比(横%) | | | | | | |
|-------------|-----|-----------|---------------|--------|--------|--------|----------|--------|--|
| | | | 1~9人 | 10~19人 | 20~49人 | 50~99人 | 100~299人 | 300人以上 | |
| 全産業 | 262 | 100.0 | 15.3 | 20.6 | 28.6 | 18.3 | 12.6 | 4.2 | |
| 製造業 | 136 | 51.9 | 13.2 | 19.1 | 27.2 | 21.3 | 15.4 | 2.9 | |
| 食料品 | 11 | 4.2 | 0.0 | 18.2 | 18.2 | 27.3 | 36.4 | 0.0 | |
| 繊維製品(靴下) | 28 | 10.7 | 10.7 | 21.4 | 35.7 | 17.9 | 7.1 | 3.6 | |
| 木材・木製品 | 17 | 6.5 | 5.9 | 11.8 | 35.3 | 23.5 | 11.8 | 5.9 | |
| 化学・医薬品 | 14 | 5.3 | 42.9 | 28.6 | 14.3 | 7.1 | 7.1 | 0.0 | |
| プラスチック製品 | 17 | 6.5 | 17.6 | 5.9 | 23.5 | 23.5 | 23.5 | 5.9 | |
| 金属製品・非鉄 | 16 | 6.1 | 12.5 | 12.5 | 50.0 | 18.8 | 6.3 | 0.0 | |
| 機械工業 | 17 | 6.5 | 5.9 | 23.5 | 11.8 | 35.3 | 23.5 | 0.0 | |
| その他の製造業 | 12 | 4.6 | 0.0 | 16.7 | 33.3 | 16.7 | 25.0 | 8.3 | |
| | 21 | 8.0 | 14.3 | 23.8 | 23.8 | 23.8 | 9.5 | 4.8 | |
| 非製造業 | 126 | 48.1 | 17.5 | 22.2 | 30.2 | 15.1 | 9.5 | 5.6 | |
| 卸売業 | 27 | 10.3 | 18.5 | 37.0 | 18.5 | 18.5 | 7.4 | 0.0 | |
| 小売業 | 18 | 6.9 | 22.2 | 16.7 | 5.6 | 11.1 | 16.7 | 27.8 | |
| 建設業 | 32 | 12.2 | 21.9 | 18.8 | 43.8 | 12.5 | 3.1 | 0.0 | |
| 不動産業 | 8 | 3.1 | 37.5 | 12.5 | 37.5 | 12.5 | 0.0 | 0.0 | |
| 運輸業 | 5 | 1.9 | 20.0 | 0.0 | 40.0 | 20.0 | 0.0 | 20.0 | |
| 観光(宿泊)・レジャー | 8 | 3.1 | 0.0 | 25.0 | 25.0 | 25.0 | 25.0 | 0.0 | |
| 医療・福祉 | 7 | 2.7 | 0.0 | 14.3 | 14.3 | 28.6 | 42.9 | 0.0 | |
| サービス業 | 11 | 4.2 | 18.2 | 27.3 | 45.5 | 9.1 | 0.0 | 0.0 | |
| その他の非製造業 | 10 | 3.8 | 0.0 | 20.0 | 50.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | |

県内企業のBCPに対する認識と対応状況についての実態を把握するため、以下のとおりアンケートを実施した。

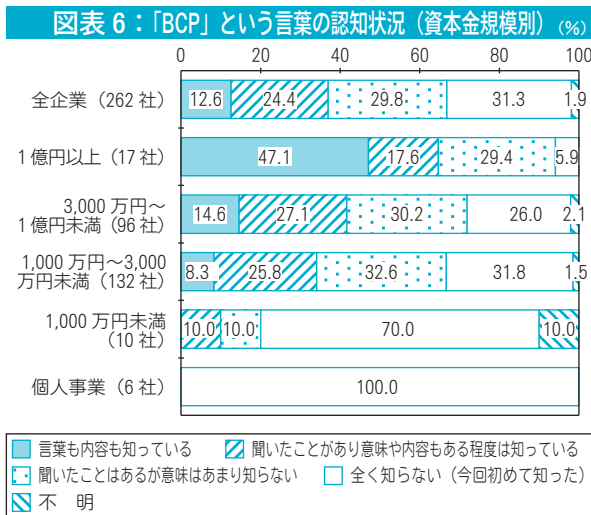
＜調査の概要＞

- ・調査実施時期：2012年3月中旬～2012年4月上旬
- ・調査方法：郵送法によるアンケート方式
- ・対象企業数：奈良県内企業952先（個人事業を含む）
- ・有効回答数：262先（有効回答率27.5%）

1. BCPの認知状況

「言葉も内容も知っている」が12.6%、「聞いたことがあり意味や内容もある程度は知っている」が24.4%で、BCPをある程度認知している企業は合計37.0%だった。一方、「聞いたことはあるが意味はあまり知らない」が約3割、「全く知らない」とした企業も約3割あった（図表6）。

資本金規模別にみると、資本金1億円以上の企業の47.1%が「言葉も内容も知っている」と回答している一方で、資本金規模が小さいほど「全く知らない」との回答率が高くなる傾向があった。

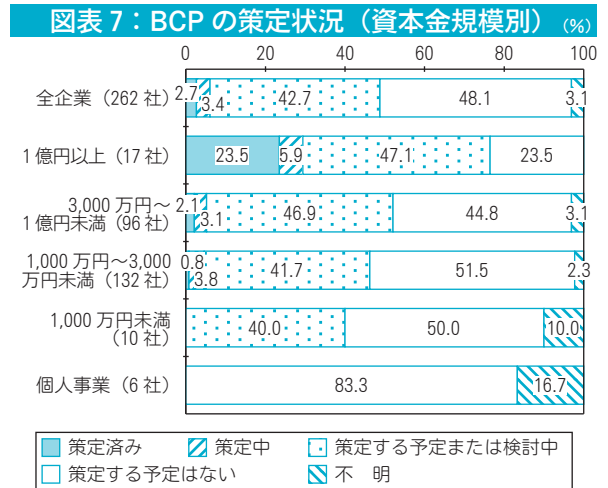


2. BCPの策定状況

「策定済み」が2.7%、「策定中」が3.4%で、実際にBCPを策定するレベルまで到達している

企業は合計で約6%だった。「策定する予定または検討中」は約43%で、「策定する予定はない」という企業は5割近くに達した（図表7）。（注：本設問の「策定検討中」には、前問で「意味はあまり知らない」と回答した企業の一部も含まれている。）

この設問においても、前問と同じく企業規模による策定率の差異がみられる。資本金1億円以上の企業は23.5%が「策定済み」であるが、資本金1億円未満の企業ではほぼ半数が、個人事業では83.3%が、「策定する予定はない」と回答している。

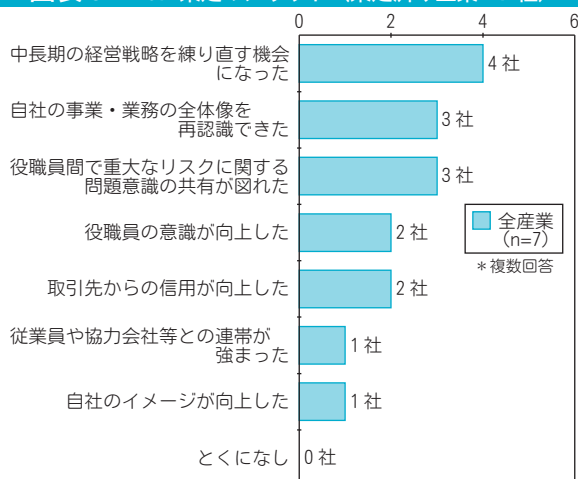


3. BCP策定のメリット（複数回答）

前問のとおり「(BCPを) 策定済み」としたのは2.7% (7社) のみだったが、それら7社の企業にBCPを策定したことによるメリットを尋ねた（図表8）。

それによると、「中長期の経営戦略を練り直す機会になった」(4社)、「自社の事業・業務の全体像を再認識できた」、「役職員間で重大なリスクに関する問題意識の共有が図れた」(各3社)などの回答が多く、BCPの策定による危機への備えが、同時に事業構造の洗い出しや平常時の経営改善にも波及し、プラスの効果をもたらしていることが注目される。

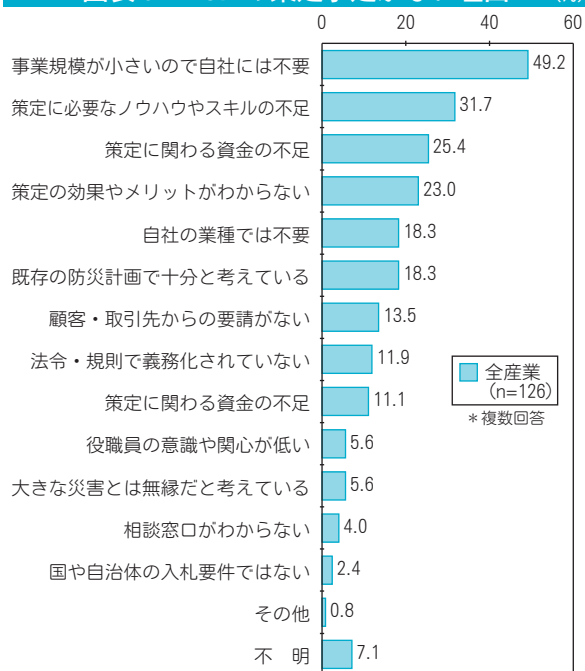
図表 8：BCP 策定のメリット（策定済み企業・7社）



4. BCP の策定予定がない理由（複数回答）

「策定する予定はない」と回答した企業にその理由を尋ねると、「事業規模が小さいので自社には不要」が最多で49.2%だった。以下、「策定に必要なノウハウやスキルの不足」(31.7%)、「策定に関わる人材の不足」(25.4%)などが続いた(図表9)。

図表 9：BCP の策定予定がない理由 (%)



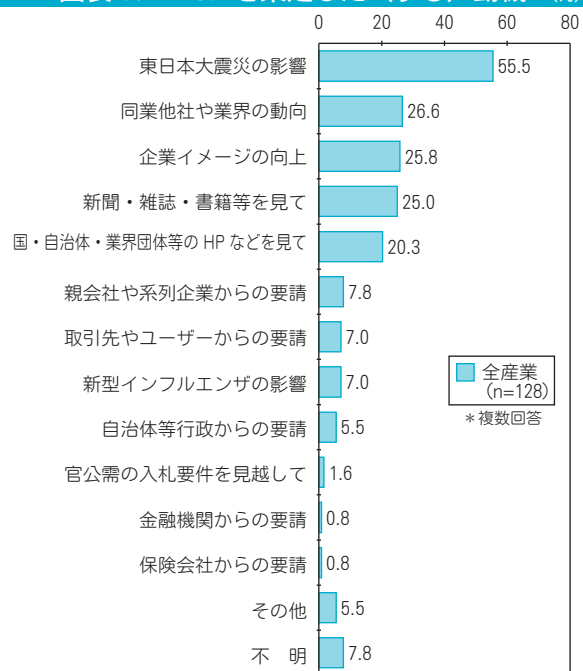
これは、規模の小さな企業が多いがゆえに、何をするにもノウハウ、スキル、人材が不足しがちという県内企業の構造的問題が表れた結果であるとみられる。

しかしながら、4位の「策定の効果やメリットがわからない」(23.0%)と回答した企業が多いのは、BCPの必要性のPR不足が背景にあるともいえる。「自社の業種では不要」、「既存の防災計画で十分」(いずれも18.3%)、「顧客・取引先からの要請がない」(13.5%)といった項目も、やはりBCPに関する正確な情報が行き届いていないがために起きている認識不足と考えられるだろう。

5. BCP を策定した(する)動機（複数回答）

「策定済み」「策定中」「策定する予定または検討中」と回答した企業に策定の動機を尋ねると、「東日本大震災の影響」が55.5%と群を抜いて多かった。以下、「同業他社や業界の動向」(26.6%)、「企業イメージの向上」(25.8%)、「新聞・雑誌・

図表 10：BCP を策定した(する)動機 (%)



書籍等を見て」(25.0%)などが続いた(図表10)。

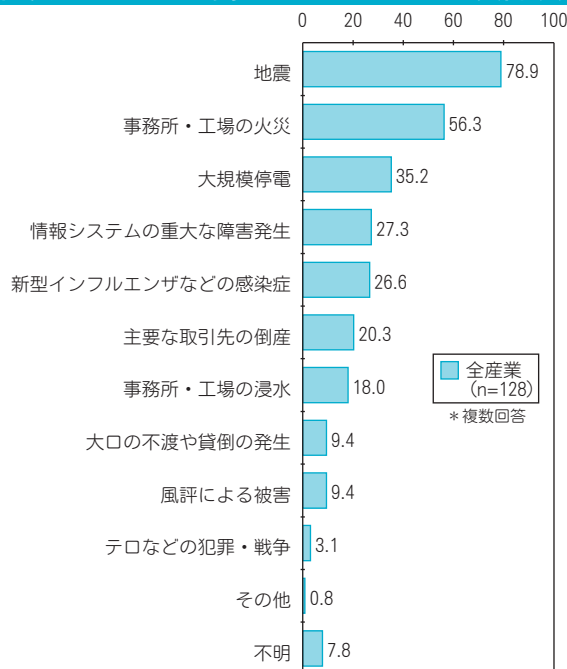
前述の2011年の内閣府調査でも「過去の災害、事故の経験から(BCPを策定した)」と答えた企業が大企業・中堅企業ともに増加してきており、東日本大震災が国内企業のBCP策定意欲に与えた影響は非常に大きかったといえる。

6. BCPの対象として想定している災害(複数回答)

前問に引き続き、やはり「地震」が78.9%で群を抜いて多かった。以下、「事務所・工場の火災」(56.3%)、「大規模停電」(35.2%)と続いた(図表11)。

なお、本アンケートは2012年3月中旬から4月上旬にかけて実施しており、関西電力管内の大幅電力不足や計画停電の問題がまだそこまで切迫感を持って語られていない時期であった。今夏に向けて、計画停電や電力供給制限が企業経営に実際に打撃を与える可能性が高まってきており、今後「停電」に関する項目は、中小企業のBCPを

図表11: BCPの対象として想定している災害(%)

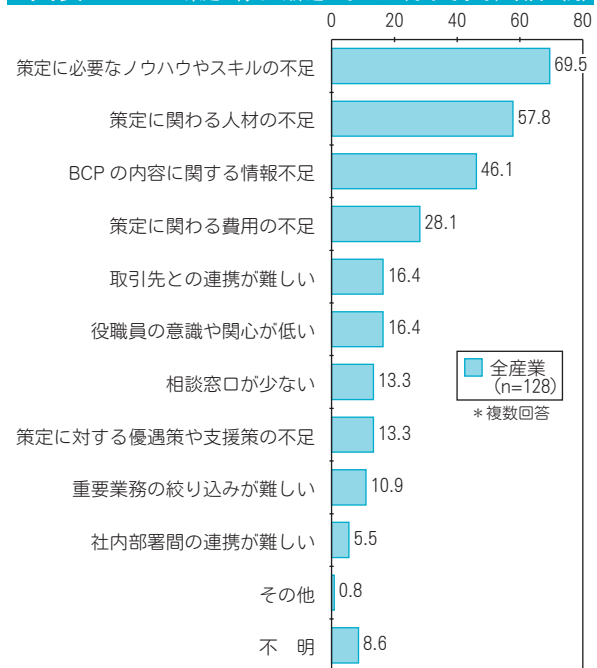


検討するうえで非常に大きな位置を占めてくると思われる。

7. BCP策定に際して課題になった(なりそうな)項目(複数回答)

「策定に必要なノウハウやスキルの不足」が69.5%で最多。以下、「策定に関わる人材の不足」(57.8%)、「BCPの内容に関する情報不足」(46.1%)、「策定に関わる費用の不足」(28.1%)などが続いた(図表12)。

図表12: BCP策定に際して課題になった(なりそうな)項目(%)



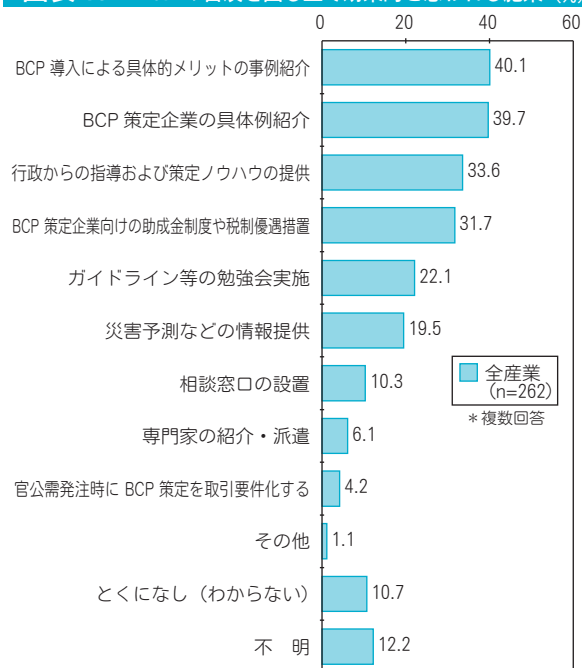
2011年の内閣府調査でも、中堅企業のBCP策定時の問題点・課題として「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人手を確保できない」との回答が多く、本県でも全国と同じ傾向がみられた。

8. BCPの普及を図る上で効果的と思われる施策(複数回答)

「BCP導入による具体的メリットの事例紹介」

(40.1%)、「BCP 策定企業の実例紹介」(39.7%)が上位を占め、情報や具体的事例の提供が BCP 普及に効果的だとの意見が多かった。次いで「行政からの指導」や「助成金・優遇制度」を求める声も多かった(図表 13)。

図表 13：BCP の普及を図る上で効果的と思われる施策 (%)



次項の「自由意見欄」でもこれらに類似した項目を挙げる企業が多くみられ、BCP を今後さらに普及させるために配慮せねばならない論点は、これら上位の項目に集約されるとみていいだろう。

9. 自由意見欄の抜粋

大きく分けて、①情報や具体的事例提供の要望、②行政指導の必要性を指摘、③資金面も含むサポートの要望、以上3項目に関連する意見が多かった(図表 14)。

①については、「メリットや必要性が理解できれば BCP を策定する」、「役に立った BCP 事例を業界ごとに紹介してほしい」などの声が多かった。

②については、「BCP 策定は行政からの指導や

図表 14：自由意見欄の抜粋

①情報や具体的事例提供の要望

| 業種 | 意見 |
|------------|---|
| 木材・木製品製造 | BCP 策定に関する費用等を詳しく知りたい。 |
| プラスチック製品製造 | BCP 策定についてのよい提案があれば聞きたい。 |
| 土石製品製造 | 模範例を詳しく示してもらいたい。BCP のメリットを理解できれば作る。 |
| 銅線製造 | BCP の必要性を実感できる情報提供、および策定についての具体的指導が必要。 |
| 小売業 | 地域で起こりうる災害事例と BCP の必要性が具体的に明示できれば、策定を検討する。 |
| 小売業 | 同業他社で策定されている BCP 事例の紹介・情報公開を希望する。 |
| 建設業 | 役に立った BCP の実例を見たい。 |
| 建設業 | 業種別具体例の紹介を希望する。 |
| 建設業 | 災害リスクや BCP の中身について、行政からの正確な情報公開が必要。 |
| 不動産業 | 類似業者の BCP やマニュアルが参考に例示されれば、策定を検討したい。 |
| 宿泊業 | 業種ごとにサンプルを紹介してもらえると参考になる。 |
| サービス業 | BCP 策定にあたり、中小企業の立場でどの程度まで危機を想定しておけばよいのか等の指針があればありがたい。 |
| サービス業 | 正確な情報の発信を要望する。 |
| 建築設計業 | BCP の費用対効果を認知できるレクチャーがほしい。 |

②行政指導の必要性を指摘

| 業種 | 意見 |
|----------|---|
| 化学・医薬品製造 | やるべき事案とは理解するが、日常の繁忙に負けて手をつけにくいのが実状。行政からの指導や提案が必要な施策だと思う。 |
| 日用品製造 | 行政による指導と、関係各所連係にむけたガイドライン策定など、行政がもっとイニシアチブをとってほしい。 |
| 建設業 | BCP のメリットを行政が具体的に PR すれば、中小企業も対策を講じるものと思われる。 |
| 医療業 | BCP を普及させるには、国、地公体、業界団体等からの強力な指導が必要。BCP 以前の防災計画すら万全でない企業も多く、企業の認識・問題意識をもっと高める必要がある。 |

③資金面も含むサポートの要望

| 業種 | 意見 |
|----------|---|
| 木材・木製品製造 | BCP の必要性は理解できるものの、策定するためのヒト・モノ・カネとも余裕がない。 |

| | |
|--------|---|
| 金属製品製造 | 中小企業ではBCP策定に関してのノウハウを持つ人員が不足している。もっと公的なサポートが必要。 |
| 建設業 | 中小企業にとってはBCP策定に係るヒト、モノ、カネの負担が大きい。 |
| 金属製品製造 | 助成金・税制優遇措置がほしい。 |
| 化学製品製造 | 助成金・税制優遇措置があればありがたい。 |

④その他

| 業種 | 意見 |
|-----------|--|
| 繊維工業 | デジタルデータの損失や生産設備の破壊は、事業継続不可能を意味する。積み上げて来たノウハウも事業の継続によってのみ生かされるのだから、BCPは重要。事業の大小には関係無いと思う。 |
| 化学・医薬品製造 | 日常業務の対応に精一杯で、BCPは項目が多岐にわたるため内容を考える余裕がない。 |
| 窯業・土石製品製造 | 被害の状況によって対策は変化するので、どのレベルでBCPを策定すればよいか難しい。 |
| 金属製品製造 | 最近BCPを知り、その必要性は充分理解できる。しかし東日本大震災の被災を見ても、なかなかBCPを身近な問題としてとらえにくい。 |
| 一般機械製造 | 国が自国の企業を保護するつもりなのか、BCPについては全て企業の自己責任とするのかははっきりわからない。確たる指針が必要。 |
| 運輸業 | 災害時の情報収集手段がテレビ、ラジオ、PC等のメディアに偏っていて、通信機能に障害が発生した場合のBCP運用を懸念している。 |

提案が必要な事案である」、「行政のイニシアチブによる強力な指導が必要」などの声があった。

③については、「必要性は理解するがヒト・モノ・カネが圧倒的に不足している」、「助成金や税制優遇措置を希望する」などの声があった。

その他にも、「積み上げてきたノウハウが失われれば事業継続が不可能になる」、「BCPの重要性は事業の大小に関係ない」、「必要性は理解するがなかなか身近な問題として捉えられない」等、真摯にBCP問題と向き合う県内企業の生の声を多く頂くことができた。

10. アンケートのまとめ

東日本大震災を契機に全国的にBCPの認知度は大きく向上し、本県でも4割近い企業がBCP

をある程度は認知していた。しかし、実際にBCP策定を済ませている企業は約3%にすぎず、策定する予定がないとしている企業は5割近い。

策定しない理由については、事業規模が小さいため不要という答えが最も多く、ノウハウ、スキル、人材面の不足を問題点として挙げた企業も多かった。自由意見欄では、BCP策定の重要性は認識しながらも知識面・資金面・人材面などの問題で策定ができないため、情報提供や行政指導、公的支援等を求める声が多く見られた。

4 BCPの策定・運用のポイント

ここからは、BCP策定・運用のポイントや具体的メリット、策定のためのツールや各種策定支援策等について紹介していく。

1. BCP策定のポイント

①中核事業を特定する

自社が手掛ける複数の事業のうち、緊急時に優先して継続・早期復旧すべき事業（中核事業）を特定する（図表15）。

災害等緊急事態発生時には、利用できる人材や設備、原材料、情報などの経営資源が制約される。まずは事業を絞り込んで、限られた資源をそこに傾注することが、企業存続に必要な行動である。

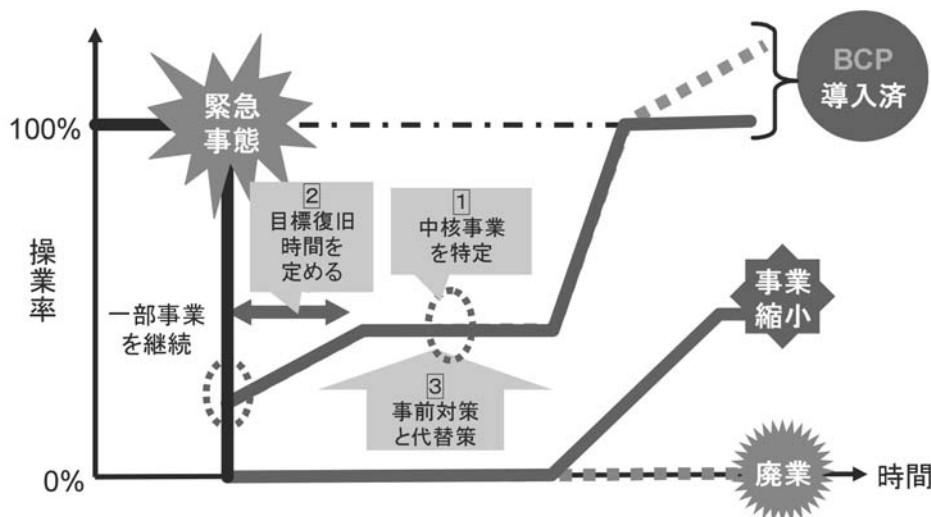
企業にとって一番大切な顧客、利益が大きい事業、今後の伸びが期待できる事業など、経営者自らが総合的に判断して中核事業を選定する。

②目標復旧時間を定める

緊急時に中核事業を復旧する目標時間を定める。目標を掲げることで、その実現に向け事前の対策を進め、緊急時の計画的な行動を促す。

いつまでに復旧すれば、顧客との取引を維持で

図表 15：緊急時における BCP 導入効果のイメージ



資料：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針 第 2 版」

きるか、会社の財務が破綻しないかなどの観点から定める。

③事前対策や代替策を用意する

中核事業の継続になくてはならない資源（人材や設備、原材料、情報等）について、緊急時でも利用できるよう事前に対策を打ったり、代替策を用意したりする。

基本的には目標復旧時間を達成するために効果がありそうなことから手を打つが、取引先から要員応援を得る、協力会社に代替生産を頼む、調達先を複数確保しておく、コンピュータのバックアップデータを取っておくなどの対策が挙げられる。

④具体的な項目例

BCP の主な項目例は図表 16 のとおりである。様々な組織から公表されている各種 BCP 策定ガイドラインや支援ツール等（後述 6 参照）を利用すれば、ステップを踏みながら無理なく基本的な BCP が策定できる。

2. BCP 運用のポイント

①顧客等取引先とあらかじめ協議しておく

図表 16：事業継続計画（BCP）の項目（例）

| | 項目 | 内容 |
|-------|-----------|--|
| 前提 | 想定する事態 | どのような事態（事業リスク）に対応するための計画なのか、前提を明確にする。 |
| | ①耐震措置等の実施 | 建物や設備の耐震措置や防災設備の導入などの耐震対策を講じる。 |
| | ②代替方法の確保 | 事業継続に不可欠な設備・施設などが使用不能になった場合の代替方法を検討し準備しておく。 |
| | ③分散化の実施 | 在庫の保管、設備・施設の設置、取引先の所在地域等について地域的な分散化を図る。 |
| | ④優先業務の特定 | 最優先で復旧・継続すべき業務は何か、あらかじめ検討しておく。 |
| | ⑤地震保険等の活用 | 保険や共済などの制度について内容を検討し活用する。 |
| | ⑥安否確認の方法 | 経営者及び従業員の安否確認の方法を定め、定期的に訓練を行う。 |
| 事前の対策 | ⑦その他 | （各社の必要に応じて策定） |
| | ①復旧目標の設定 | 優先復旧業務を特定し、復旧目標時期を定め、社内目標として掲げる。 |
| | ②復旧資金の確保 | 国、都道府県、市町村の公的支援制度（低利融資、補助金など）を活用する。各種制度の内容について日本政策金融公庫や商工会議所などの相談窓口で情報を得る。加入している保険や共済の保険金等を活用する。 |
| | ③取引企業との連携 | 取引企業に状況を伝え、積極的に支援を求める（どのような場合にどのような支援を求めるか、あらかじめ検討しておく）。 |
| | ④情報の発信 | インターネットなどにより対外的な情報発信を実施・継続する。 |
| | ⑤その他 | （各社の必要に応じて策定） |
| | 被災時の対処 | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

資料：中小企業庁「中小企業の事業継続計画（BCP）＜災害対応事例からみるポイント＞」

顧客等取引先の信用を得るには、相互に思い違いがないことが重要である。中核事業や目標復旧時間について顧客等取引先の了解が得られるよう、事前に相談しておく。

また、緊急時の顧客等取引先との緊急連絡手段（電話が使えない場合）や、相互の要員応援等についても取り決めておく。

②従業員と話し合っておく

緊急時には、従業員全員に安全に行動してもらい、またどの従業員が会社に駆け付けられるかも確認しておく必要がある。

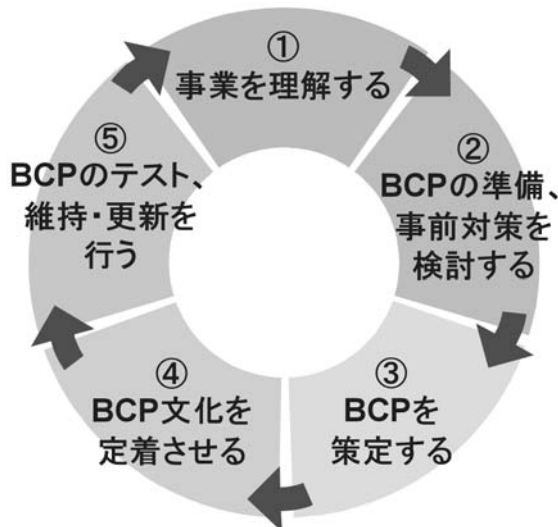
緊急時に、経営者はどう行動するつもりか、従業員にどう行動してほしいか、策定したBCPをもとに互いに話し合っておくことが必要である。

③継続的に改善する

BCPは一度策定すればよいものではなく、策定したBCPを顧客等取引先や従業員に説明して理解してもらい、定期的に内容を見直して継続的改善を図っていくことが重要である（図表17）。

最初から完璧を目指さず、まずは自らの事業規模に見合った、身の丈に合った計画を策定する。

図表 17：BCP の策定・運用サイクル（継続的な改善）



資料：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針 第2版」

5 BCP のメリットと具体的モデルケース

1. BCP を策定することのメリット

<平常時のメリット>

- ①業務改善に有効
- ②取引先の安心感と信頼度の向上（新規取引先獲得のチャンス拡大）
- ③従業員意識の啓発
- ④地域社会（住民等）からの信頼向上 など

<緊急時（災害時）のメリット>

- ①災害・事故等への迅速な対応
- ②生命の安全確保や二次災害の防止
- ③中核事業の継続
- ④従業員の雇用を守ることができる
- ⑤地域貢献・地域との共生 など

2. BCP が役立った具体的モデルケース

中小企業庁の「中小企業 BCP（事業継続計画）ガイド」では、BCP 導入の有無による緊急時対応力の差について、具体的モデルケースを挙げて分かりやすく紹介している（図表18）。

これらを読むと、県内企業においても、事業規模や業種に関係なく BCP が必須のものであることが実感をもって感じられることであろう。

同庁の BCP 関連ホームページには、東日本大震災での実際の災害対応事例を各企業にヒアリング調査した「中小企業の事業継続計画（BCP）<災害対応事例からみるポイント>」などの示唆に富む資料も多く公開されており、BCP の全体像や具体例をイメージしやすくなっている。

BCP 策定に関心を持つ中小企業経営者や個人事業主の方々には、ぜひ一読をお勧めしたい。

図表 18：BCP 導入の有無による緊急時対応力の差（モデルケース）

〔製造業〕

| | BCP導入なし企業 | BCP導入済み企業 |
|------|---|---|
| 想定 | 金属プレスメーカー。平日早朝に大規模地震が突発発生。 | |
| 当日 | <ul style="list-style-type: none"> ●工場では全てのプレス機が転倒 ●ほとんどの従業員の安否確認ができず ●納品先連絡先不明、判明後も電話不通 | <ul style="list-style-type: none"> ●アンカー固定済み、プレス機転倒せず ●伝言ダイヤル171で安否確認 ●最寄りの営業所まで事情説明に行く |
| 数日間 | <ul style="list-style-type: none"> ●多くの従業員が1ヶ月間、出社せず ●原材料の仕入元工場が全壊 ●1週間後、納品先の大企業から発注を他会社に切り替えたとの連絡あり | <ul style="list-style-type: none"> ●従業員、3日間地域活動後、交代制 ●原材料は当面、他企業から代替調達 ●3日後、1ヶ月で全面復旧可能と報告 ●この間、遠方の協力会社で代替生産 |
| 数ヶ月間 | <ul style="list-style-type: none"> ●3ヵ月後、設備復旧するも、受注戻らず ●会社規模縮小、従業員7割解雇 | <ul style="list-style-type: none"> ●手持ち資金から月給や代金を支払う ●同業組合から、復旧要員の応援を得る ●修理費用は公的融資制度を利用 ●1ヵ月後、全面復旧し、受注も元に戻る |

〔建設業〕

| | BCP導入なし企業 | BCP導入済み企業 |
|------|--|--|
| 想定 | 小型ビル建設の工務店。平日早朝に大規模地震が発生。 | |
| 当日 | <ul style="list-style-type: none"> ●古い事務所は柱にひび。 ●社長の自宅半壊、避難所生活。 ●ほとんどの従業員、安否確認できず。 | <ul style="list-style-type: none"> ●社長の自宅、耐震補強済み。 ●伝言ダイヤル171で安否確認。 ●出社してきた従業員と会社近くで、けが人救出、テント設営などに協力。 |
| 数日間 | <ul style="list-style-type: none"> ●元請会社、孫請会社と連絡取れず。 ●大半の従業員、1ヶ月間出社せず。 ●組合が市役所と災害時協力協定。応急対策工事の要請あるが対応できず。 | <ul style="list-style-type: none"> ●元請会社等連絡、工事現場確認を、従業員がバイク等で手分けして行う。 ●プレハブ倉庫を連絡拠点に。 ●従業員、交代制で勤務。 ●応急対策工事の要請に多数対応。 |
| 数ヶ月間 | <ul style="list-style-type: none"> ●復旧工事の引合いがあるが、手持現金がないため、臨時作業員を集められず。 ●事業再建の目処立たず、当面の間、従業員を解雇し、休業。 | <ul style="list-style-type: none"> ●手持ち資金で、従業員と臨時作業員の月給、資材の支払いを行う。 ●組合内で応援要員、建設機械等の相互融通を行う。 ●災害復旧工事等の業務を着実に受注。 |

〔小売業〕

| | BCP導入なし企業 | BCP導入済み企業 |
|------|--|---|
| 想定 | 小規模食料品スーパー（従業員3名＋パート店員5名）。平日早朝、大規模地震。 | |
| 当日 | <ul style="list-style-type: none"> ●建物は無事だが、棚が倒れ商品が散乱。 ●店主自宅半壊、家族と避難所生活。 ●従業員等、安否確認できず。 | <ul style="list-style-type: none"> ●棚を固定済み、商品の散乱は小規模。 ●店主の自宅は、耐震補強済みで無事。 ●従業員等、スーパーに安否の張り紙。 |
| 数日間 | <ul style="list-style-type: none"> ●店内整理手付かず。停電で生鮮品腐敗。 ●従業員等とは、電話連絡のみ。 | <ul style="list-style-type: none"> ●翌日、ボランティアの助け、店内整理。在庫食料品を避難所に運び、無料提供。 ●1週間は物流ストップ。駐車場にテントを張り、緊急物資の配給拠点に提供。 ●1週間後、電気が通じ自宅に戻った住民を相手に仮営業を開始。 |
| 数ヶ月間 | <ul style="list-style-type: none"> ●1月後、金融機関借入で自宅修理。 ●スーパー営業再開の目処が立たず。 ●従業員・パート店員、一時解雇。 | <ul style="list-style-type: none"> ●手持ち資金で、従業員等の月給支払い。 ●設備修理と商品仕入の資金借入れ。 ●1ヵ月後、本格営業開始。 |

資料：中小企業庁「中小企業BCP（事業継続計画）ガイド」

6 BCP 策定に関する公的施策動向

1. BCP 策定推進に関する支援状況

ヒト・モノ・カネといった経営資源の質や量が限られる中小企業にとって、BCP の策定はたしかに容易なことではない。

しかし、未曾有の震災等を目の当たりにして、何らかの対策が必要と考える県内企業が少なくないことは、今回のアンケート結果からも明らかである。また CSR（企業の社会的責任）を重視する社会風潮の中、今後は取引先から BCP の策定を求められるケースが増えることも十分想定される。

図表 19：BCP 策定ガイドライン・支援ツール等の例

| | 作成者 | 名称 | 概要 |
|-----------------|--------------------------|---|---|
| 中小企業対象 | 中小企業庁 | 中小企業 BCP 策定運用指針 | 中小企業向けガイドラインとして4つ（入門・基本・中級・上級）のコースを用意し、WEB 上で順次入力することで BCP を作成可能。 |
| | NPO 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（4.0 版） | 従業員数 10 人程度の企業でも策定しやすいよう配慮。全国の自治体や商工会議所が地域ごとにカスタマイズしたガイドラインを策定しているが（下記参照）、本件をベースとしたものが多い。 |
| 全企業対象 | 内閣府 | 事業継続ガイドライン 第二版 | 大企業から中小零細事業者まで、幅広い企業に基本的取り組みを促すためのガイドライン。 |
| IT分野 | 経済産業省 | 事業継続計画策定ガイドライン | IT 事故に焦点を当てたガイドラインで、情報システム部門の実務担当者に最適。 |
| 建設業 | 国土交通省 関東地方整備局 | 建設会社における災害時の事業継続力認定の申請に向けた準備書 | 建設業を対象として、大規模地震発生時に優先的に実施すべき業務の迅速な実施のため最低限必要な備えるべき事項を取りまとめたもの。 |
| | 一般社団法人 全国建設業協会 | 地域建設企業における「災害時事業継続の手引き」 | ヒト・モノ・カネ等の経営資源が限られている地域建設企業が、BCP 策定に向けてどう取り組めばいいかをステップで示す。 |
| 小売業 | 経済産業省 | 小売業者向け新型インフルエンザ対策 事業継続計画の策定・運用の手引き | 小売業者向けに、新型インフルエンザ対策の基本的知識とともに BCP の策定・運用過程を具体的な 6 ステップに分解し事例を用いて解説。 |
| | 経済産業省 | 小売業の新型インフルエンザ対策 お客様に安心してご来店いただくために | 新型インフルエンザ流行時、小売店舗において消費者・従業員の安全に配慮しながら販売を継続するための感染予防策などについてまとめたリーフレット。 |
| 食品産業 | 農林水産省 | 食品産業事業者等の事業継続計画（簡易版）の策定及び取組の手引き | 食品産業事業者向けに、新型インフルエンザ対策用の BCP 策定の参考として作成。内容に従って検討を進めれば、簡易な BCP が完成する。 |
| 各地域でカスタマイズされたもの | 宮城県 | 宮城県緊急時事業存続計画策定手順 | 県 HP には、BCP 策定知識や災害情報へのリンク集が詳しく整備されている。 |
| | 東京商工会議所 | 災害に備えよう！みんなで取組む BCP（事業継続計画）マニュアル（第2版） | 中小企業を対象として想定し、災害・事故等に備えた BCP の作成・運用に向けた取組みを、わかりやすく3部に分けてステップを示したもの。 |
| | 神奈川県 | BCP 作成のすすめ（かながわ版） | BCP の概要や各種書面のひな形、記載例などを盛り込んで、効率よく BCP を作成可能。 |
| | 静岡県 | 静岡県事業継続計画モデルプラン（第2版） | 中小製造業が集積し、地震等自然災害のリスクが高いという地域特性を考慮した、実効性の高い手引き。 |
| | 愛知県 | あいち BCP モデル/BCP 取組み事例集 | 業種分類、企業規模、防災・BCP への取組進捗度などに応じて、モデルを選択できる。事例集も豊富。 |
| | 山口県 | 山口県中小企業 BCP モデル | 5 業種（製造業、建設業、卸・小売業、運輸業、情報サービス業）の業種別 BCP モデルを整備。また県内地域ごとの気候環境や想定される自然災害などを細かく分析している。 |
| | 徳島県 | 徳島県企業防災ガイドライン（3.0 版） | 3 段階に分けてステップアップしていくよう考慮されている。東部版・南部版・西部版と、地域の地域特性に合わせた BCP を準備している。 |
| 愛媛県 | 愛媛県 BCP ステップアップ・ガイド（第2版） | 取引先から要請されやすい事項や、コストがさほどかからず、多大な準備作業がかからないものを優先して策定できるよう工夫されている。 | |

資料：各 HP 等公開資料より当センターにて作成

こうした中、中小企業のBCP策定を支援するガイドラインや支援ツールは、様々な組織により作成・公開され、近年非常に充実してきている(図表19)。

中でも中小企業庁のホームページでは、実際の緊急事態を想定したシナリオに従ってBCP策定の流れをわかりやすく解説している。

必要事項をホームページ上の指示通りに順番に入力していくことにより、各社のレベルに応じた4つのコースでBCPを策定できる便利なツールも公開されている(図表20)。

図表20:「中小企業BCP策定運用指針」で用意されている4つのコース

| コース | 目的 | BCP策定に要する日数の目安 |
|-------|--|---|
| 入門コース | 経営者の頭の中にある考えをBCP様式類に記入していくことで、必要最低限のBCPを策定・運用します。 | ・経営者1人で1~2時間程度 |
| 基本コース | 経営者の頭の中にある考えをBCPサイクルに沿って、BCP様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、BCPを策定・運用します。 | ・経営者1人で1~2日程度 |
| 中級コース | BCPサイクルに関する理論を学びつつ、経営者の頭の中にある考えをBCPサイクルに沿って、BCP様式類に目標復旧時間や緊急連絡先等の具体的な情報を記入して、体系的にBCPを策定・運用します。 | ・経営者1人で延べ3~5日程度 ・経営者とサブリーダー含め数人で2~3日程度 |
| 上級コース | BCPを策定・運用済みの企業が、複数の企業と連携して取り組んだり、より深い分析を行うことで、BCPの策定・運用をステップアップします。 | ・経営者とサブリーダー含め数人で延べ1週間程度 |

注) BCPの策定に限った日数の目安ですが、会社の規模や事業内容、事前対策の選定内容等によって変動します。また、別途、BCPの運用(教育訓練や計画見直し)に取り組むための時間が必要となります。

資料: 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針 第2版」

2. 中小企業BCP普及のための支援策

資金面では、政府系金融機関等がBCP策定に係る必要資金の融資を取り扱っている(図表21)。また、全国の各中小企業支援機関では、中小企業のBCP策定に係る課題を解決するため様々な事業を行っている(図表22)。

BCP策定検討にあたっては、まずは最寄りの商工会、商工会議所、地域金融機関等に相談するとよいだろう。

図表21: 政府系金融機関の中小企業BCP策定支援融資制度

| | |
|---------------------|---|
| 社会環境対応施設整備資金(BCP融資) | <p>中小企業の方が、中小企業BCP策定運用指針により、自ら策定した計画に基づいて防災に資する施設等の整備を行う場合、そのために必要な資金を優遇金利で融資を受けられます。</p> <p>取扱金融機関: 株式会社日本政策金融公庫</p> <p>○貸付限度額及び金利 中小公庫 2億7千万円までは特別利率② それを超えて7億2千万円までは基準金利 国民公庫 7,200万円まで特別利率②</p> <p>○対象となる防災施設等 施設の耐震化、機械の転倒・転落防止、発電機、応急給水設備、通信施設、防災倉庫、データバックアップ設備、窓ガラス飛散防止等</p> |
| 防災対策支援貸付 | <p>防災対策に取り組む事業者を対象に、防災対策に必要な設備資金・運転資金を優遇金利で融資を受けられます。</p> <p>○取扱金融機関: 株式会社商工組合中央金庫 ○貸付金利: 所定利率</p> |

資料: 中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド」

図表22: BCP策定に係る中小企業支援機関等

| 機関 | 説明 | 関連事業 |
|--------------------|--|-----------------------------|
| 中小企業支援センター | 各都道府県や政令指定都市が設置しています。 | 窓口相談、専門家による診断・助言、各種セミナー開催等 |
| 中小企業・ベンチャー総合支援センター | (独)中小企業基盤整備機構が全国9箇所に設置しています。 | 窓口相談、専門家派遣、事業資金支援、各種セミナー開催等 |
| 政府系中小企業金融機関 | 中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、国民生活金融公庫。最寄りの支店にご相談ください。 | BCP策定企業を対象とした融資制度等 |
| 商工会議所、商工会 | お近くの商工会議所、商工会にご相談ください。 | 経営革新支援センター(専門家派遣、経営革新塾) |
| 中小企業団体中央会 | お近くの中小企業団体中央会にご相談ください。 | 相談窓口、個別専門指導(専門家派遣) |

出典: 中小企業庁「中小企業BCP(事業継続計画)ガイド」

おわりに

今回のアンケート結果によると、県内企業におけるBCP策定率は全国的に見ても低い状況にあり、BCPを策定しない理由は「事業規模が小さいので不要」が最も多かった。本県には比較的小規模な中小企業が多く、経営資源に乏しい自社に万一のことがあっても社会に与える影響はたいして大きくないと考える経営者が多いのかもしれない。

しかし、一社一社の規模は小さくとも、地域内の多数の中小企業の事業が一気にストップした場合はどうだろうか。地域を支える中小企業の事業中断は、地域経済や雇用に多大な影響を及ぼし、さらにサプライチェーン分断により全国に影響が波及する。サプライチェーンの問題が非被災地にも大きな影響を及ぼすことは、今回の東日本大震

災により我々は身をもって経験したところである。

では、経営資源に限られる中小企業が BCP を策定するにはどうすればよいか。有効な対策の一つとして、緊急時における同業者（遠隔地も含む）との連携や代替が考えられる。すなわち、危機に備えて拠点や生産設備を分散化することが資金的に厳しいのであれば、他社へ生産委託をしたり、他社設備を借りて自社製品の生産を継続すればよいといった柔軟な考え方だ。

もちろん災害発生後に生産委託先を探すことは難しいため、あらかじめ他社との間で緊急時の生産委託についての協定を交わすなどの準備が必要だが、実際に東日本大震災では、中小企業が相互に助け合う事業継続行動が有効であったとの報告が多くなされている。

また、BCP を考えることは、日常的に会社全体の事業体制を見直すことにもつながり、経営的な意味でも有益な取組みだ。先にも述べたが、CSR（企業の社会的責任）がますます重視されるようになり、大手企業が取引先の中小企業に対して BCP 策定を求める機会が増える可能性も高い。

社会全体の「レジリエンス（resilience・しなやかな強靭さ、危機への適応力、回復力）」を向上させることを研究している京都大学レジリエンス研究ユニットの政策提言によると、「どんな危機が訪れても①致命傷を受けず、②被害を最小化し、③迅速に回復できる力」をわが国が保持するためには、国土軸複線化、首都機能分散、そして企業 BCP 策定の義務化などの施策が必要だという。

日本の企業数の 99.7%、雇用の約 7 割を占め、まさに日本経済の屋台骨を支える存在である中小企業が BCP を策定することが、日本という国家全体のレジリエンス（強靭さ）を向上させること

にもつながるといなのだ。

長期的に見て企業の総合力そのものへの評価を得ることになり、業績面でプラスの効果も期待でき、なおかつ日本という国家全体の強靭さを高めることにもつながる BCP 策定への取組みに、一社でも多くの県内企業が第一歩を踏み出されることを期待したい。

（吉村謙一）

【参考文献】

- 中小企業庁（2012）『中小企業 BCP 策定運用指針 第 2 版』
- 中小企業庁（2011）『中小企業の事業継続計画（BCP）＜災害対応事例からみるポイント＞』
- 中小企業庁（2008）『中小企業 BCP（事業継続計画）ガイド』
- 内閣府（2012）『東日本大震災を踏まえた企業の事業継続への取組みに関する提言』
- 内閣府（2011）『企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』
- 内閣府（2009）『事業継続ガイドライン 第二版』
- 地震調査研究推進本部（2010）『全国地震動予測地図 2010 年版』
- 神奈川県（2012）『BCP 作成のすすめ（かながわ版）』
- 大阪府立産業開発研究所（2010）『大阪府内の中小製造業の防災と事業継続に関する調査結果報告書』
- 特定非営利活動法人事業継続推進機構（2008）『中小企業 BCP ステップアップガイド（4.0 版）』
- 昆正和（2009）『新版 実践 BCP 策定マニュアルー事業継続マネジメントの基礎』、オーム社
- 昆正和（2010）『どんな会社でも必ず役立つ あなたが作るやさしい BCP 第 2 版』、日刊工業新聞社
- 仁木一彦（2012）『図解 ひとめでわかるリスクマネジメント 第 2 版』、東洋経済新報社
- 藤井聡（2012）『救国のレジリエンス』、講談社
- 藤井聡（2011）『列島強靭化論 日本復活 5 年計画』、文芸春秋