

東日本大震災等の教訓を活用した中小企業BCP導入ガイドの作成 Creation of BCP Introduction Guide for Small and Medium-sized Enterprises Utilizing the Lessons of the Great East Japan Earthquake, etc.

○丸谷 浩明¹, 寅屋敷 哲也¹
Hiroaki MARUYA¹ and Tetsuya TORAYASHIKI¹

¹ 東北大学災害科学国際研究所
International Research Institute of Disaster Science, Tohoku University

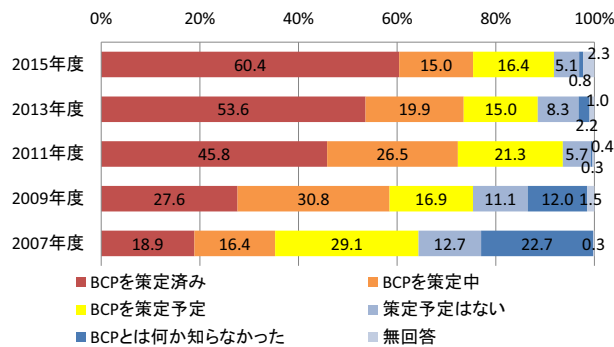
Utilizing the companies' lessons of the Great East Japan Earthquake and 2016 Kumamoto Earthquake, and based on the preceding guides for small and medium-sized enterprises for formulating their BCPs, authors have made a new BCP introduction guide. As the methods of preceding BCP guides seemed to be too stereotypical and one-size-fits-all, authors have proposed a new BCP introduction method, by which explanation are divided to 13 chapters based on the practical purposes of introducing or improving BCP of companies. Authors expect by this purpose-oriented guide, effectiveness in formulating BCP will be enhanced and sense of accomplishment will be increased.

Keywords: Business Continuity Plan (BCP), Business Continuity Management (BCM), small and medium-sized enterprises, the Great East Japan Earthquake

1. 背景としてのBCP普及状況

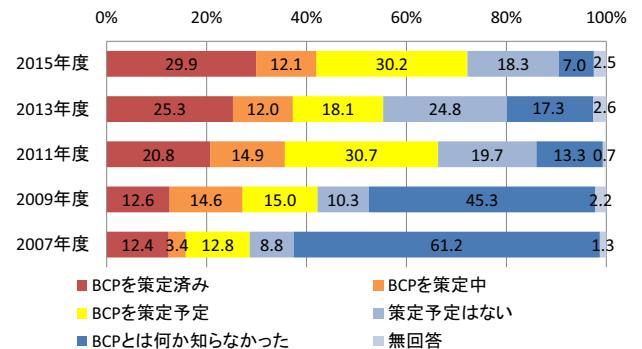
2012年の東日本大震災では、企業の被災による重要事業の中断や、サプライチェーンを介した影響の波及が大きな問題となった。そして、2016年に発生した熊本地震でも、直接被害が発生した地域は狭いが、同様の問題が発生した。このため、改めて事業継続計画（BCP）及び事業継続マネジメント（BCM）の普及及び改善の必要性が認識された。

わが国での企業のBCPの普及活動は、2005年8月に内閣府が「事業継続ガイドライン第1版」^(1), 1)を公表し、翌2006年2月に中小企業庁が「中小企業BCP策定運用指針」^(2), 2)を公表したのを一つの契機に本格化した。その後、内閣府は、BCPの普及率を継続的に調査しており³⁾、大企業、中堅企業の普及率の推移は図1及び図2のとおりである。この調査における大企業、中堅企業の定義を表1に示すが、同表の中堅企業に満たない企業が、政府の中小企業の定義に当てはまる。2015年度の大企業のBCP策定済み率が60.4%に対して、中堅企業は29.9%となっている。



回答数：600 (2007年度)、369 (2009年度)、674 (2011年度)、1,008 (2013年度)、861 (2015年度)
出典：内閣府調査2007~2015年度

図1 企業BCPの策定状況 大企業



回答数：534 (2007年度)、282 (2009年度)、443 (2011年度)、616 (2013年度)、556 (2015年度)
出典：内閣府調査2007~2013年度

図2 企業BCPの策定状況 中堅企業

表1 内閣府調査における大企業、中堅企業の定義

業種	大企業	中堅企業
製造業 その他	資本金10億円以上 かつ常用雇用者301人以上	資本金3億円超10億円未満かつ常用雇用者301人以上
卸売業	資本金10億円以上 かつ常用雇用者101人以上	資本金1億円超10億円未満かつ常用雇用者101人以上
小売業	資本金10億円以上 かつ常用雇用者51人以上	資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者51人以上
サービス業	資本金10億円以上 かつ常用雇用者101人以上	資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者101人以上

中小企業のBCP策定率を把握できるデータの例としては、帝国データバンクの「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」⁴⁾がある。その2017年5月調査は、有効回答1万142社、うち、上記定義の中小企業に該当するものが79.4%であり、BCP策定率は回答企業

全体で14.3%、従業員数別でみると5人以下：4.2%、6～20人：7.0%、20～51人：10.8%、51～100人：18.8%、101～301人：26.9%、301～1000人：40.1%、1000人超：46.5%となっており、小さい企業ほど低く。このような中小企業に普及が進まない状況は従来から課題と認識されているが、改善はさほど進んでいない。

2. 新たなBCP導入ガイド作成した経緯

(1) 東日本大震災の教訓等の状況の変化

筆頭著者は、中小企業へのBCPの普及のため、NPO法人事業継続推進機構が2007年3月に公開した「中小企業BCPステップアップ・ガイド」の原案を作成した。この経緯は丸谷(2007)⁵⁾に記述されているが、徳島県の要請もあって取り組んだものである。

その後、東日本大震災が発生し、BCPのあり方に見直しが必要との認識が広がった。筆頭著者もMaruya(2013)⁶⁾で、大震災の教訓として代替戦略の重要性、サプライチェーンを意識した対策の必要性等を指摘した。

政府は、2015年に「事業継続ガイドライン」を第三版に改訂したが、その主な改定趣旨は次のとおりである。

- ① 国内外における大災害のあらゆる可能性を直視し、より厳しい事態を想定すべき
- ② 自社の事業継続計画や他社との連携が有効に働きいち早く事業を回復できた事例を、事業継続能力の強化に活かすべき
- ③ 災害のみならず、どのような不測の事態に直面しても、強くしなやかに回復できる経済・社会を構築する必要がある

(2) 東日本大震災等の被災企業のヒアリング

著者らは、2014年から2015年に、東日本大震災で事業継続・早期復旧を果たした被災企業13社を対象に現地ヒアリング調査を行った。その概要は丸谷(2016)⁷⁾に記しているが、この調査BCP、BCMに関して把握できた点は次のとおりである。

- ① 早期復旧を実現する必要な要素
 - ・ 経営者等が代替拠点を迅速に確保するために素早い行動をとること
 - ・ 通信手段を確保し、取引先に迅速に被災状況説明や取引維持のための連絡をとること
 - ・ 電力、水道などの代替調達や燃料の確保に具体的に取り組むこと
- ② 被災地外での代替
 - ・ 現地復旧しか考えないと事業継続は難しいので、近隣でも代替拠点の確保の考慮が必要であること
 - ・ 代替拠点の活用にあたり、被災地の地元への地域貢献など地域との関係にも留意すること
- ③ BCMの見直しのあり方
 - ・ 個々の従業員が早期復旧にどのような資源が必要かを認識し、自発的に動ける教育訓練を行うこと
 - ・ BCP文書は、従業員が習熟できる分量で簡潔なものが多いとみられること

続いて、2016年4月の熊本地震でも、2017年にかけて被災企業9社にヒアリング調査を行った。BCP、BCMに関して把握できた点は次のとおりである。

- ① 主要事業またはその一部を早期に代替拠点から供給を行った例も多かった。これは東日本大震災で供給が滞ったことが教訓になったとみられる。
- ② 現地復旧を迅速に果たせた企業には、東日本大震

災等の近年の大地震を教訓として、建物、天井、機械等の耐震性を向上させていたものもあった。

- ③ 熊本県では、地震発生前にはBCPの普及はあまり進んでいなかったが、今後は、地元企業にBCPの普及が必要と考えられる。

これらの調査成果を踏まえ、著者らは、新たなBCP導入ガイドの作成が望まれることを認識した。

(3) 中小企業BCPステップアップ・ガイドの問題点

筆頭著者が原案を作成した上述の「中小企業BCPステップアップ・ガイド」⁸⁾は、その序文で説明されているように「中小企業を想定し、災害・事故等に備えた事業継続計画(BCP)へ向けた取り組みやすいステップを示すもの」であった。その特徴は次のとおりである。

- ① 取引先が事業継続のために貴社に要請しそうな事項をステップの順序としていること
- ② 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先にしていること
- ③ ステップごとに必要性を示し、納得して進めるようにしていること
- ④ 途中で取組みが停滞しても、進んだ分は役に立つよう工夫していること
- ⑤ 政府のガイドラインや指針とは順序が違うが、それに沿った内容となっていること

このステップ順にBCPの策定を進める方法には、防災面から進める場合には次に何をすべきかがわかるメリットがある一方で、企業によっては別の順序が有効とみられることがわかってきた。つまり、同ガイドのステップ順序は、地震等の自然災害への基礎的な防災対策から入り、徐々に本格的なBCPの策定に進むことを想定している。企業の防災担当者がBCP策定を進める場合には有効だが、経営者自身や調達の担当者などが経営の視点、サプライチェーンの視点などでBCPの策定を進める場合には、達成したい目的に関わるステップがなかなか出てこない状況になる傾向が高まる。

そして、近年の災害の教訓より、BCP普及や改善においてこれら視点の重要性がより強く注目されるに従い、改善の必要性が明確となってきた。

(4) 新たなガイドの様式等の参考資料

以上のような状況を受けて今回作成した新たなBCP導入ガイドは、事業継続推進機構の「中小企業ステップアップ・ガイド」の説明文や様式を活用したが、BCMをめぐる対応事例や環境変化を踏まえるため、内閣府「事業継続ガイドライン第三版」⁹⁾、「事業継続ガイドライン第三版 解説書」¹⁰⁾等を参考とした。なお、これらガイドライン・解説の改定・策定に当たった内閣府の有識者委員会に、筆頭著者は委員として参画している。

加えて、筆頭著者が(財)建設経済研究所在職中に全国建設業協会からの依頼で原案作成を担当した「地域建設企業における災害時事業継続の手引き」の付属資料「地域建設企業の事業継続計画(簡易版)作成例(第3版)」¹¹⁾も、様式やBCP全体構成の面で参考とした。

3. 新たなBCP導入ガイドの趣旨・使用方法

著者ら新たに策定した「中小企業BCP導入ガイド～BCP策定を目的意識、戦略の差異を踏まえて実効性重視で解説～」は、2016年の後半から作成作業を開始し、丸谷研究室のHPから2017年3月末より公開している

12). 全体でA4判115ページ、14章からなる。策定趣旨及び使用に関する説明の要約は次のとおりである。

(1) 策定趣旨の要約

- ① 中小企業のBCPの策定が進まない課題は各地でみられ、その要因として中小企業に策定の余裕がない、ノウハウがない点もある。南海トラフ巨大地震、首都直下地震等への備えとして対応が必要。
- ② 企業との面談や調査から、BCP策定の具体的「目的」は企業ごと、経営者・担当者など社内の立場ごとによりかなり違いがある。企業の経営環境によって実効性のある事業継続戦略も異なる。この点を理解することがBCPの普及には必要。
- ③ BCP策定の目的の違いとは、企業ごとに、従業員の安全、費用が掛からない事業継続力向上、生き残るための投資、地域での社会的責任などの違いがある。また、経営者や経営企画担当者は危機事象に広く対応しようとし、販売・営業担当者は供給責任を果たそうとし、調達担当者は調達元の供給支障の乗り越えようとし、財務担当者は資金繰りや投資収益などを守ろうとする違いがある。
- ④ 従来、定型的過ぎるBCPの策定方法の説明がなされ、経営者やBCP担当者の目的に合致した説明がなされていないので、自分のBCPの目的になかなか到達せず、実効性や達成感を感じられないことも少なくないとみられる。
- ⑤ このガイドでは、中小企業の目的を大まかに分け、目的ごとに必要な説明から読み始められる。また、各企業の経営環境に応じた事業継続戦略を示し、BCP策定の実効性を感じられるよう工夫した。

(2) 使用に関する説明の要約

- ① 本ガイドでは、事業継続に関する「目的」に合った部分から読み始められ、取組を始められる。「目的」に合う部分から先に着手すると、実効性や達成感を早く感じられる。
- ② 一方、ある章に記載してある取組内容を実施するには別の章の記述を理解しておく必要がある場合、読むべき章の箇所を示すようにしている。
- ③ 本ガイドの比較的簡易な取組で、不十分と感じた場合には、本ガイドの全体を読んだうえで、BCP、BCMの体系的な文献も学ぶことを推奨する。
- ④ 本ガイドでスタートを切った後、取引先など利害関係者に評価を得られるよう、また、自社の社会的責任を果たせるよう、自ら工夫して前進していくことが期待される。

4. BCP導入ガイドの章構成と留意事項

(1) 本ガイドの章・節の構成

- 第1章 <目的1>事業継続計画の概要と効果を知りたい
 - 第1-1節 事業継続計画（BCP）の概要と効果
 - 第1-2節 BCP・BCMの必要性
- 第2章 <目的2>従業員、関係者等の身体・生命を守りたい
 - 第2-1節 備えが必要な危機事象の整理
 - 第2-2節 従業員、来訪者等の避難計画
 - 第2-3節 社内の緊急連絡網とメール等の一斉通信
 - 第2-4節 従業員等及び家族の安否確認
 - 第2-5節 自社施設・現場の二次災害防止

- 第2-6節 従業員等用の水、食料、トイレ等の備蓄
- 第2-7節 建物・設備の耐震性の把握と耐震対策
- 第3章 <目的3>緊急時に動ける組織にしたい
 - 第3-1節 緊急時の体制と指揮命令系統の確保
 - 第3-2節 緊急連絡先リストの作成
 - 第3-3節 代替連絡拠点の確保
 - 第3-4節 初動の実施事項・対応手順リストの作成
 - 第3-5節 被害整理表等の必要な様式、マニュアルの作成
 - 第3-6節 事前に備えられる危機事象へのタイムラインの作成
- 第4章 <目的4>自社の事業継続力をすぐ少しでも高めたい
 - 第4-1節 重要な情報のバックアップ（データ、重要文書・図面など）
 - 第4-2節 危機事象に強い通信手段と連絡手段
 - 第4-3節 初動に必要な電源、水等の備え
 - 第4-4節 事業継続のための耐震対策
 - 第4-5節 浸水被害の可能性と対策
 - 第4-6節 社屋が使えない場合の備え（簡易な代替本社拠点）
- 第5章 <目的5>BCPの策定に本格的に着手したい
 - 第5-1節 自社の経営方針を踏まえた事業継続の基本方針等の決定
 - 第5-2節 BCPの策定体制の構築
 - 第5-3節 復旧の時間的許容限界と操業レベルの許容限界
 - 第5-4節 重要業務の継続の制約となる要素・資源の把握
 - 第5-5節 自社のBCPの特徴をつかむ
- 第6章 <目的6>業務をいつまでにどの程度を復旧すべきか把握したい
 - 第6-1節 自社における重要業務の選定
 - 第6-2節 復旧の時間的許容限界と目標復旧時間の検討
 - 第6-3節 操業レベルの許容限界と目標復旧レベル
- 第7章 <目的7> どの程度の被害にどう備えるべきか知りたい
 - 第7-1節 リスク分析・評価の趣旨と方法
 - 第7-2節 懸念される危機事象における被害想定 of 整理
 - 第7-3節 被害の複数レベルを考えた備え
 - 第7-4節 重要業務に不可欠な要素・資源への被害の想定
 - 第7-5節 不可欠なリソースへの被害の視点から考える
- 第8章 <目的8> 復旧できる時間を具体的に早める
 - 第8-1節 事業継続のための戦略：代替戦略と他の戦略
 - 第8-2節 拠点、設備の代替性確保
 - 第8-3節 出勤可能性の向上と代替人材の確保
 - 第8-4節 情報システムの代替性確保
 - 第8-5節 外部からの緊急支援の受入れ
 - 第8-6節 事業継続面の対応手順の作成
- 第9章 <目的9>調達先及び販売先の操業停止に備える
 - 第9-1節 重要業務に不可欠な部品、材料、サービス等の代替調達
 - 第9-2節 販売先の活動停止の想定と代替確保
 - 第9-3節 調達先及び販売先の事業継続力の評価と支援
- 第10章 <目的10>経営戦略で事業継続力を抜本的に高める
 - 第10-1節 代替供給等のための同業他社との連携

- 第 10-2 節 雇用維持・解雇に対する対応の検討
- 第 10-3 節 危機事象発生時の財務の安定
- 第 10-4 節 危機事象後の需要の変化の想定と備え
- 第 1 1 章 <目的 11>事業継続力を維持・改善する
 - 第 11-1 節 社内の運用体制と周知
 - 第 11-2 節 定期的な維持管理と見直しで BCP の経年劣化を防ぐ
 - 第 11-3 節 訓練の実施と結果を踏まえた見直し
- 第 1 2 章 <目的 12>地域と連携して災害を乗り越える
 - 第 12-1 節 地域の各主体との防災の連携
 - 第 12-2 節 事業継続活動において地域と協調
- 第 1 3 章 <目的 13>BCM 文書を整理し、経営戦略として評価を得る
 - 第 13-1 節 BCM における必要な計画体系の整理
 - 第 13-2 節 経営戦略との連動・融合
- 第 1 4 章 中小企業 BCP 簡略版全体構成イメージ

(2) 本ガイドの留意事項

本ガイドは、BCP 導入の目的ごとに最初に学ぶ部分を選べるよう工夫したが、全体の文章量は多く、また、第 14 章に示した様式例も多いため、中小企業にとっては負担感が大きい印象を与える懸念がある。また、個々に様式を多く提示する方法を採用しているため、提示された様式に記入さえすれば BCP ができ上がるとの誤解や、BCP には画一的な様式があるという誤解を与えるおそれもある。そこで、その対策として、本ガイドの冒頭に留意事項として次の記述を行っている。

- ① 各章の参考様式例や第 14 章の構成例は、様式に記入すれば BCP ができるという意図ではない。また、第 14 章の様式をすべて作成せよとの意図ではない。
- ② ある目的を達成するならばこの様式や文書が有効と考えるとして提示している。必要な様式を選び、自社で工夫して使いやすい形で作成するのでよい。
- ③ 既存に類似の様式や文書があれば、それを活用するので問題なく、異なる様式や文書で構わない。
- ④ 経営者や担当者が、事業継続のために行うべきことが頭に入っていることが最も有効で、そのサポートとして各様式等あれば有効だと考えるべき。

すなわち、本ガイドは BCP 導入方法の一例と認識し、創意工夫や多様性を排する趣旨ではないことを強調した。

5. むすび

本ガイドの作成に当たって、著者らが開催している「企業・組織の BCP/防災勉強会 (@仙台)」、著者らが所属している NPO 法人事業継続推進機構の仙台地域勉強会及び大阪地域勉強会などの意見を聞いて内容を改善した。しかし、本格的な使用はこれからであるため、使用の現場で修正が必要な事項も把握され、それを受けた継続的に維持・改善が必要になると考えている。

このため、著者らは、本ガイドを使用した BCP の普及・改善の活動を行い、その結果を踏まえて本ガイドの見直し・改善を行う予定である。例えば、熊本地震の被災地では、熊本県の「熊本地震復旧・復興プラン」¹³⁾に「被災した企業の復旧・経営再建やサプライチェーン回復に取り組みとともに、企業の事業継続計画 (BCP) 策定や耐震化を支援し、戦略的な企業誘致に取り組みます」と記されていることも踏まえ、熊本大学とも連携して企業への BCP 普及活動を計画している。

また、本ガイドの改善は、文章や様式のみならず説明

方法にも及ぶ可能性もあると考えており、その点での評価も行っていく所存である。

謝辞

本調査にご協力頂いた各企業にこの場をお借りして改めて御礼を申し上げます。本研究は JSPS 科研費 26510002 の助成を受けたものです。

補注

- (1) 内閣府防災担当の「事業継続ガイドライン第一版」は、2005 年 8 月公表。最新版は 2013 年 8 月に第三版である。
- (2) 中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」は、2006 年 2 月に同庁の HP から公開。現在の内容は、東日本大震災後の 2012 年 3 月に改訂された第 2 版である。

参考文献

- 1) 内閣府「事業継続ガイドライン第一版」、内閣府 HP, 2005 <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/keizoku/pdf/guideline01.pdf> (2017年6月23日閲覧)
- 2) 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」、中小企業庁 HP, 2012, <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/> (2017年6月23日閲覧)
- 3) 内閣府「平成27年度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 HP, 2016, <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/topics/> (2017年6月23日閲覧)
- 4) 帝国データバンク「事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2017年5月)」, 帝国データバンク HP, 2017, <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p170602.html> (2017年6月23日閲覧)
- 5) 丸谷浩明「中小企業への段階的BCP導入方策の研究」、地域安全学会梗概集No.20, pp.41-46, 地域安全学会, 2007
- 6) Maruya, Hiroaki “Proposal for Improvement of Business Continuity Management (BCM) Based on Lessons from the Great East Japan Earthquake,” Journal of JSCE Vol. 1(2013) No. 1, pp.12-21, Japan Society of Civil Engineers, 2013
- 7) 丸谷浩明, 寅屋敷哲也: 「東日本大震災の被災中小企業ヒアリングで把握された事業継続の必要要素と復興制度の事業継続面での課題」、地域安全学会論文集 (電子ジャーナル論文), No.8, 2016
- 8) NPO 法人事業継続推進機構「中小企業ステップアップ・ガイド (第 4 版)」、同機構 HP, 2008, <http://www.bcao.org/data/01.html> (2017年6月23日閲覧)
- 9) 内閣府「事業継続ガイドライン第三版」、内閣府 HP, 2013, <http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03.pdf> (2017年6月23日閲覧)
- 10) 内閣府「事業継続ガイドライン第三版 解説書」、内閣府 HP, 2014, http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf (2017年6月23日閲覧)
- 11) 全国建設業協会「地域建設企業の事業継続計画 (簡易版) 作成例 (第 3 版)」, 同協会 HP, <http://www.zenken-net.or.jp/bcp/top/> (2017年6月23日閲覧)
- 12) 丸谷浩明「中小企業 BCP 導入ガイド～BCP 策定を目的意識、戦略の差異を踏まえて実効性重視で解説～」, 丸谷研究室 HP, 2017, <http://maruya-laboratory.jp/bcm-bcp> (2017年6月23日閲覧)
- 13) 熊本県「平成 28 年熊本地震からの復旧・復興プラン」, 熊本県 HP, 2017, http://www.pref.kumamoto.jp/kiji_16643.html (2017年6月23日閲覧)