

中小企業への事業継続計画(BCP)普及の実情と今後の課題

Present Situation and Future Tasks for Diffusion of
Business Continuity Plan (BCP) to Small and Medium Enterprises

丸谷 浩明¹
Hiroaki Maruya¹

¹財団法人 建設経済研究所、特定非営利活動法人 事業継続推進機構

Research Institute of Construction and Economy

A Specified Non-profit Japanese Corporation Business Continuity Advancement Organization

Diffusion of Business Continuity Plan (BCP) to small and medium-sized enterprises (SMEs) has not widely improved even the efforts of governments and private sectors. Based on the experience of promoting BCP, author believes that it is difficult, in general, for an individual SME to formulate BCP by itself. Considering financial restriction of SMEs, to set up regional BCP study groups seem to be a useful solution, and development of human resources to support SMEs in every region is required.

Key Words : *Business Continuity Plan (BCP), small and medium-sized enterprises, BCP study groups, human resources development*

1. はじめに

地震をはじめとした自然災害に加え、ここ2～3年、新型インフルエンザの大感染（パンデミック）のおそれが広く認識されるようになり、中小企業にも事業継続計画（BCP）の策定が求められる機会が一段と増えている。このため、どのようにすれば中小企業に BCP が円滑に普及できるかが改めて重要な課題となっている。

近年、政府、自治体、NPO 等が中小企業向けの BCP 策定支援の手引類を相次いで発表しており、簡易なものから詳しいものまで 10 種類以上あり¹、簡易版と詳しいものを両方含むものもある。著者が所属する NPO 法人事業継続推進機構（以下「BCAO」という）でも、「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド（4.0 版）」（以下「SUG」という）をホームページから公開しており²、これをベースに独自のガイドを作っている自治体等も数か所にのぼっている。

ただし、著者は、各地域での取組支援の自らの経験や取組の報告事例を分析すると、策定支援の手引などを周知して、それを活用して中小企業が BCP を独自に策定するのを待つだけでは、簡易な手引でも詳しい手引でも普及が進むとは考えにくいとみている。すなわち、

- ① 地域内で中小企業の状況を熟知している支援者が、中小企業の資金負担力に見合った安価な額で（あるいはボランティア的に）支援活動を行うこと
- ② 熱心なリーダーまたは幹事の周りに、BCP 策定をめざす複数の中小企業が共に学び相互に情報交換できる勉強会の場が継続して設置されていること

のいずれかがないと、BCP の策定が進みにくないと推察している。本稿ではこの点に関して具体的な事例などを示し、今後の中小企業への BCP 普及策の一助としたい。

2. 普及のための資料の簡易さと支援者

中小企業になるべく早く BCP を普及することを優先する立場から、政府・自治体が数ページから 10 ページ程度の簡易な BCP の説明パンフレット等を公表している。これらは中小企業

の興味を引き、BCP を学ぶきっかけには有益であるが、この簡易な手引を使って周囲も認める BCP を策定することは、一部の例外を除き³、ほぼ不可能だと思われる。

もちろん、経営者が重要業務を直感的に選定し、いつまでに復旧すればよいか、どんな対策が必要かを考え、簡易な様式に埋めて社員に示すだけでも事業継続力は幾分か高まる。しかし、それでは取引先等の外部から実効性について信頼は得られないであろう。

2008 年 12 月に日本経済新聞社及び人と防災未来センターが実施した「企業の防災・事業継続計画・新型インフルエンザ対策に関するアンケート調査」（主要企業向け、著者も作成支援した）⁴をみると、BCP 策定済み・策定中・策定予定の企業に対して「BCP が必要と判断した理由は何か」を質問した回答（複数回答、144 社が回答）では、当てはまるとの答えが 50% を超えた選択肢は、

- ・「自社の存続」91.7%
- ・「従業員の安全」89.6%
- ・「社会的責任を果たす・イメージ向上」87.5%
- ・「取引先への供給責任を果たす」86.1%

の 4 つであった。後の 2 つは対外的な効果であり、大企業が外部からの評価を得ることを BCP 策定の主要目的に位置づけていることがわかる。また、BCP の平常時のメリットの有無について質問した回答が図 1 である（回答企業 156）。平常時にもメリットがあると回答した企業は、策定済み企業では 81.5%、策定中・策定予定の企

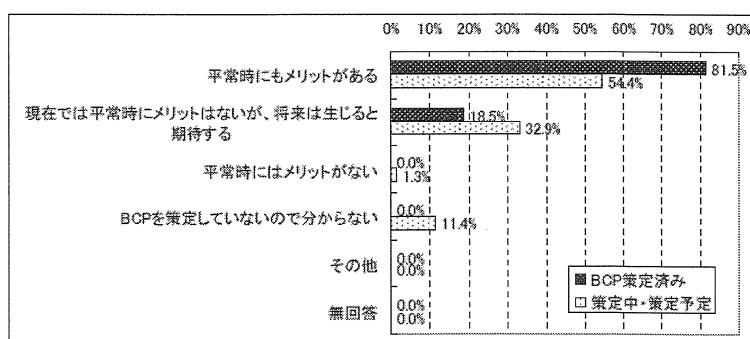


図 1 平常時のメリットの有無（BCP 策定済み企業と、策定予定（策定中）企業との比較）

業でも 54.4% となった。中小企業への類似調査は見当たらないが、この回答から、中小企業でも BCP の理解が進めば同様の認識を持つとの予測と、大企業がこのような認識なら取引先の中小企業にも平常時から外部の評価を得られる BCP を求めるとの予測が可能であろう。そして、中小企業だとしても経営者のちょっとした取組のみではこの求めには応じられない。社内体制をつくり BCP が形になるまで数ヶ月以上はかかるであろう。簡易な手引の使用を勧めた者はこの点を補完すべきである。

一方で、詳しい手引なら普及に有利かといえば、着手の段階での負担感が大きく、木を見て森を見ない状況に陥る懸念もある。そこで、手引の全体像を理解している者が、取組の開始時と策定プロセスの要所で支援できるかどうかが順調な策定が進む条件になりそうである。

既に中小企業からは、手引の種類が多くてどれを使うか迷うとの声が出ている。著者は現状では使いやすいものでよいと考えるが、どれを使うにも課題は残るので、それを解説し、補足してくれる支援者が得られるかどうかが、普及の大きな要素になるであろう。

3. 地域での策定支援の必要性

次に、手引の種類はおくとして、中小企業が外部支援を得ずに BCP の策定を進める際の問題を考察する。事業継続力を高めるには、重要業務を的確に絞り込む、計画した対応が必要なリソース確保の観点で実施可能か確認するなど、各ポイントでしっかりと詰めた検討が必要となる。しかし、独力で進めた場合、説明の誤解、情報不足、確認もれなどが生じ、明らかに不適切な部分が出る例が多くみられる。また、外部の「支え」ないし「アンカー」の役目をする者がいないと、BCP 担当者が社内の様々な声を円満に収める方向に流れ、重要業務が十分に絞れない、有力幹部の独自の見解に押し切られてしまうといった例も少なくないようである。

こういった問題の解決のため、専門家に恒常に相談できれば良いが、それでは費用がかさむ。支援人材が一極集中している東京から呼ぶと、交通費・宿泊費もかかり、百万円単位の費用になってしまふことも珍しくないであろう。必要な都度、相談できれば合理的だが、地方に地盤を置く BCP コンサルタントは少ない。

そこで、第一段階として、BCP 策定をめざす企業同士が地域で勉強会をつくり、相互に助け合い、時々外部の専門家の支援をグループとして受ける方法が考えられる。

さらに、行政などによる地域で支援人材の育成の動きが待たれる。地域で BCP 策定指導に当たる将来人材として期待されるのは、従来から地域の中小企業の支援に当たっている商工会議所の中小企業相談員、中小企業診断士、公的金融機関、地場の金融機関などである。地域で活動している防災コンサルタントも企業の経営判断に関与する意思と方法論を持てば候補になる。中小企業を支援する NPO に企業経営を理解する人材がいれば、これも期待できる。さらに、下請け関係法令に抵触しない範囲内で大企業の BCP 担当者が取引先に助言する体制も有効であろう。

4. 先進地域での取組例

(1) 徳島県企業防災推進委員会BCP研究部会

著者は、2006年の夏に徳島県商工労働部の要請を受け、同県のBCP普及に関わってきた。推進組織は徳島県企業防災推進委員会（有識者委員会、座長：中野晋 徳島大学教授）で、連動して県や商工会議所が主催の講習会、

セミナー等を累次実施してきた。BCAOのSUGは徳島向けに当初作成され⁵、それに徳島の地域情報が加えられたのが「徳島県企業防災ガイドライン」である⁶。その後、同委員会の下のBCP研究部会にBCP策定の意思を持つ企業が集まり、2007年10月からほぼ毎月、12回の勉強会を重ねてきた。著者も一度参加し、策定上の疑問点の質疑応答などを行った。

さらに、徳島県は、全国に先駆けて「BCP優良企業表彰制度」を実施した。同部会に参加している企業を中心に5社の応募があり、2008年11月に4社が表彰された。

このように、中小企業が勉強会で助け合い、講師を呼び、議論を進める方式が、2年で表彰企業を出すに至り、有効性が確認された。ただし、同部会への登録企業は27社で、県全体の取組みとしては多いとは言えない。また、指導者の中野教授、調整役の県商工労働部職員の役割が大きく、今後の継続のためには、別途の指導や調整に当たる人材育成の必要性が認識されてきている。

(2) 東京商工会議所のBCP策定講座

東京商工会議所は、東京都防災部局と商工部局と連携して、有識者委員会である「中小企業の BCP 策定推進研究会」を 2007 年 5 月に設置し、著者も参加した。同研究会では、BCAO の SUG にチェックリストを加える議論も行い、「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 1 版）<東京版「中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」>⁷」が策定された。

同会議所では、次に BCP 策定講座を 2 回にわたって開催した。企画と講師を BCAO が支援し、第 1 回講座は 5 回連続（2008 年 10 月 6 日から 2 週間ごと）、第 2 回講座は 3 回連続（2009 年 2 月 10 日から 3 月 23 日まで⁸）とした。連続した日付で開催しなかったのは、1 回ごとに自社に戻って社内関係者と議論してもらい、なるべく実際の BCP 策定作業に結び付けるためである。また、グループディスカッションも採用し、相互に助け合う機会にもした。結果として BCP 策定企業が既に出ていたなど、一定の効果が得られた。

(3) 関東地方整備局の建設企業への普及

国土交通省関東地方整備局は省庁でも先頭を切って BCP 策定に取り組み、その際、自らの BCP を有効に機能させるには、災害直後の工事の発注先である地域の建設企業が災害時でも事業継続できることが不可欠との認識を持った。このため著者も参画し、SUG の前半部分を建設業向けにカスタマイズして 2007 年 12 月に「建設会社のための災害時の事業継続簡易ガイド」を発表した⁹。

さらに、同局は、建設企業の簡易な事業継続計画を認定する制度を 2009 年度の早期に開始する予定であり¹⁰、著者は認定の判定基準作成にも関わっている。認定を受けた企業には、近い将来、何らかの入札・契約上のメリットを用意することが検討されており、実現すれば、BCP 策定企業への新たな形のメリットが用意される。

この認定制度のための企業への策定支援策は未発表だが、講習会のほか、認定制度の運用でも連携する予定の（社）全国建設業協会に属する各都道府県の建設業協会の熱心なところに勉強会を設ける案も考えられる。指導の担い手には大手建設企業やその OB も含め、ボランティア的な支援が期待されている。

なお、建設業の BCP 策定を官学民で推進する「建設業 BCP 懇談会」¹¹を立ち上げている四国でも同様の取組が検討されており、関東地方整備局で相当数の認定企業が得られれば、全国展開につながる可能性もある。

(4) 静岡県 BCP 普及研究会

静岡県では、地方自治体としてはいち早く地域企業へのBCPの普及に着手し、「静岡県事業継続計画モデルプラン」を公表した¹²。しかし、BCP策定を個別企業に期待するだけでは策定企業が増えず、そこで新たな体制として「静岡県BCP普及研究会」¹³（座長：富士常葉大学 池田浩敬教授）が「交流の場（サロン）」として設置され、活発に運営されている。様々な企業、経済団体、そしてBCAOの会員も多数参加している。

さらに、同県は「BCP指導者養成講座」を開催し、BCAOも講師を依頼され、県のモデルプランとSUGの双方がテキストとなっている。県は、指導の担い手として中小企業の経営を知る人材を想定し、2008年度は中小企業診断士や商工会議所・商工会等の経済団体の中小企業相談員などが多くいた。講座修了者を県のHPで公表している¹⁴。行政によるBCP策定指導の人材育成は、これが初めてのもので、他地域への今後の波及が注目され、徳島県は既に参考にしている。一方で、BCP策定経験や実地指導経験がない者を指導者として育成するのは、数日の講習だけでは容易でないため、静岡県は2009年度の養成講座に向けて改善の検討を続けている。

(5) 地域の中小企業支援NPOとBCAOとの連携

神戸周辺で中小企業の防災対策などを支援するNPO法人ビジネスアシストこうべは、神戸商工会議所及びBCAOと連携して、SUGを使用したBCP普及活動を、個別企業を対象に行っており、数社を支援中である¹⁵。

また、埼玉県吉川市では、NPOシビルサポートネットワーク¹⁶が、同様にSUGを使用して同市の東埼玉テクノポリ協同組合（参加企業34社）でBCP作成指導講座を実施し、同組合の広報誌に成果が報じられている¹⁷。そこでの策定企業が、2009年3月に東京商工会議所とBCAOが共済したセミナーでパネリストとなった¹⁸。

中小企業支援を目的とするNPOがBCP普及に乗り出すことは、中小企業支援のノウハウが生かされ、非営利の価格設定で実施されることから、地元企業のメリットは大きい。ただし、NPOは一般に財源が豊かでなく、人材数の制約とともに、活動機会を大きく増やすことは簡単でない（BCAOもこの点は類似である）。そこで、支援人材を拡げるには、今後、行政の支援や公的機関との連携なども検討されるべきであろう。

(6) その他の各地での取組

福井では、BCAOの会員企業が幹事役となり、10団体程度の参加者で勉強会が継続している¹⁹。いくつかの企業が集まることで、防災関連企業やライフライン企業等が、勉強会で無料の講師を務めてくれる例が多いなど、実践的な方法の報告もなされている。

新潟県では、柏崎商工会議所が新潟県中越沖地震の被災企業等による「事業継続計画（BCP）に関する勉強会」を2007年から開催し、様々な規模の企業10社が参加している。BCAOは新潟県と連携し講師協力をしている。

大阪では、（財）大阪科学技術センターに所属している技術者等（ATAC）の一部が、SUGを使用したコンサルティングを実施し、その経験がBCAOに報告されている。

以上のほか、和歌山県等の講師派遣制度についても、BCAOが連携しているものがある。

5. 早期に普及対象とすべき中小企業

4. あげた取組例は、全国での多くの取組の一部ではなく、BCAOの中小企業・地域普及勉強会のメンバーによる各地の報告等を踏まえて事例の大半を紹介したものであり、その点から地域で中小企業のBCP策定を支

援する人材の不足が推察できる。ただし、BCP策定支援の業務をほぼ専門に行う者の数は、かなりの速度で増えているとみられる。大企業や国の機関、都道府県などを主な顧客としているBCPコンサルタント企業は、新型インフルエンザ対策が急務になったこともあり、BCP支援人材を積極採用しているところが多い。しかし、前述の採算面から、これら人材の大半は、今後、中小企業支援に中心的に関わる見通しがあまりないと考えられる。

したがって、地域の中小企業一般に対して、取引先からも評価されるレベルのBCPを早急に普及することは、地域の支援人材の制約から、現段階では困難と考えざるを得ない。そこで、支援対象とする中小企業を選別し、社会・経済的にBCP策定が早急に求められる中小企業に重点的に支援資源を振り向けることが考えられる。この対象企業は大きな供給責任を負う企業と言い換えることができ、市場占有率が高いことが多いであろう。政府は、新型インフルエンザ対策で、社会機能維持に関わる企業にBCPの策定を特に強く求めているが²⁰、その方向と類似の考え方である。

そして、それ以外の中小企業に対しては、BCPの意義の周知に努めつつ、自発的に策定意志を強く持った企業の要請があれば支援するのが現実的であろう。消極的なように見えるが、BCAO会員からの聴取では、本気で取り組んでくれる中小企業をBCP講演会参加者から探すのでさえ容易でなく、闇雲に当たるので探すのに疲れてしまうという話が多いのが今日の実態である。そこで、上述の選別対象企業に狙いを定めることも想定している。というのは、これら企業は、取引先からBCP策定を要請される事態を予想している場合があり、声をかけられれば取り組んでくれる可能性が高いとみられるからである。

ただし、新型インフルエンザの脅威により、農林水産省は多くの中小企業を含む食料産業へのBCP策定促進²¹に着手したように、新たな政府の取組も始まっていることから、BCPの策定に取り組む中小企業が急増する流れが生まれる可能性もある。

6. 支援ツールの改善

最後に、中小企業向けのBCP作成の支援ツールについても改善の余地がまだあることを考察する。著者は、前述の徳島県知事の表彰制度の審査員を務めたことも含め、中小企業のBCP策定例を詳しく見る機会を持った。そこで、BCPの構成文書の相互関係の理解が十分でないと疑われる例が少なくなかった。

BCPで一般的に策定する文書の種類は、内閣府の「事業継続計画（BCP）の文書構成モデル例 第一版」²²

（2005年10月）に示されている。中小企業であっても、取引先からも評価されるBCPのレベルをめざすのであれば、ポイントとなる幾つかの文書をしっかりと作り、相互関係を正しく理解しないと、維持更新や継続的な改善が円滑にできない。

表1 SUGにおける作成文書の分類

- | | |
|----|--|
| A) | 事業継続のための災害・事故後の応急・復旧の活動計画文書 |
| B) | 事業継続の条件整備を進める事前の予防計画文書（注：A）の実現を容易かつ確実にする効果を持ちます。数年以上かけて取り組む対策（例：耐震補強）も含まれます。 |
| C) | A)及びB)の策定過程、運用方策、見直しの手順等を定める文書 |

SUGでは、成果として作成される文書を表1のように、3つのグループに分けて説明している。しかし、この説明があるにも関わらず、SUGに沿ってBCPを策定した企業の中には、様式間の関係性が明らかでない例など、意図が理解されていないものが少なくなかった。

そこで、著者は、BCAOの専門家との意見交換も経て、中小企業であっても、少なくとも次のような文章構成の理解を確保する必要があるとの考えに至っている。これは表1の説明を拡充するものもある。

- ① 緊急時に使用する「緊急対応の全体手順」と「事業継続の全体手順」を時系列対応の幹とし、緊急対応に必要な各文書をその枝として位置づける。
- ② 事前対策の計画を①と別文書として独立させてまとめる、これを毎年の予算の立案・執行と連動させる。事前対策の計画を実施することで、①の対応がより順調にできるようになるという関係にある。
- ③ 平常時に実施していくべき維持・改善や訓練の計画も独立させる。この計画の着実な実施で①を修正しないと、不整合が残ったり陳腐化したりして、緊急時に①が役立たなくなるという関係にある。
- ④ BCPを策定するのに不可欠なリスク分析やビジネスインパクト分析等の根拠文書も必ず取りまとめておく。①～③の見直しや改善を進めるには、これらの文書を見直すことが必要となるという関係にある。このような文書構成の説明を、今後の中小企業へのBCP策定支援の各資料に盛り込むことで、BCPが経営マネジメントシステムとして永続的に機能することにつながると考えている。

7. 結び

以上で述べたように、中小企業へのBCP普及活動は、手引の公表や講演会による広報といった段階から、先進地域では、個別企業へのBCP策定の具体的な支援の方法を議論する段階へと移り、新たな課題に直面している。

中小企業が取引先からも評価をされるBCPを策定するには手引等の独学では限界があり、取組例で示したように、地域内の支援者から安価な費用で、または必要な場合に断続的に支援を受けられる体制が望まれる。しかし、それには地域内に支援の担い手がないなければ不可能なので、その代替策としては、BCP策定企業が集まって勉強会を立ち上げ、日々専門家の支援を受ける方式が有望と考えられる。また、支援の人材を地域で積極的育成していく取組も一部で始まった。

しかし、これらの取組は先進地域に限った動きであり、今後どの程度広げられるかが、普及を図る主体に問われている。とはいえ、政府・自治体の厳しい財政事情からみて、普及に多額の補助を期待することは現実的でない。また、側面支援策としては、例えば、政府調達上の優先などの方策にも視野を広げることが有効であろう。

現在、内閣府では「事業継続計画策定促進方策に関する検討会」を開催し、中小企業へのBCP普及策も検討している。各地で関係者が課題を乗り越えて築き上げたノウハウやアイデアを共有できるよう発信することは、公的資金にさほど依存せず、熱意のある民間組織でも主体的に担うことが可能な取組である。本稿が、その情報発信の一翼を担えるならば、誠に幸いである。

謝辞

貴重な調査機会と示唆をいただいた徳島大学環境防災研究セ

ンター教授の中野晋先生と徳島県庁の皆様、そして各地の情報提供を頂いたBCAOの中小企業・地域普及勉強会、事務局をはじめBCAOの関係各位に、深く感謝の意を表します。

補注

- ¹ 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」、「静岡県版BCPモデルプラン」、「徳島県BCPステップアップ・ガイド」、「東京版中小企業BCPステップアップ・ガイド」、埼玉県「中小企業のための『防災・事業継続計画策定』マニュアル」、宮城県「緊急時企業存続計画(BCP)策定手順」、愛知県「あいちBCP策定モデル」、愛媛県「BCPステップアップ・ガイド」等。簡易版と詳細版の両方を含むものもある。
- ² NPO法人事業継続推進機構のホームページ
<http://www.bcao.org/data/01.html>
- ³ 例えば、業務の納期が柔軟で、汎用的な情報機器や事務機器以外の設備に依存せず、耐震建物に入居し、社員の住宅も安全な場合、非常用電源と情報システム・重要情報のバックアップを確保さえすれば概ねBCPのめどがつくこともある。
- ⁴ 郵送配布、郵送回収。実施時期は2008年11月下旬から12月中旬。587社中156社から回答(回収率26.6%)
<http://www.dri.ne.jp/news/news09/pdf/report.pdf#search='人と防災BCP'>
- ⁵ 経緯は、拙著「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、地域安全学会を参照。
- ⁶ 「徳島県企業防災ガイドライン」のHPは、
<http://www1.pref.tokushima.jp/005/01/kibou/>
- ⁷ 東京商工会議所のHP参照。
<http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>
- ⁸ 1回目は2時間を5回としたが、分割しきぎがかったため、3時間を3回に変更。東商イベントカレンダーを参照。
http://event.tokyo-cci.or.jp/event_detail-19070.html
- ⁹ 関東地方整備局のHPを参照。
<http://www.ktr.mlit.go.jp/kyoku/saigai/BCP/kanigaido.pdf>
- ¹⁰ 正式発表はないが日刊工業新聞が報道(2009年4月21日)
<http://www.nikkan.co.jp/news/nkx0520090421aad.html>
- ¹¹ 四国地方整備局HPを参照
http://www.skr.mlit.go.jp/pres/h20backnum/kikaku/090114/090114_bcp.pdf#search='四国地方整備局建設BCP'
- ¹² 静岡県HPを参照。
<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/modelplan.html>
- ¹³ 静岡県HPを参照。
<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/fukyukenkyukai.html>
- ¹⁴ 静岡県HPを参照。
<http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/youseikouza.html>
- ¹⁵ 同NPOのHPは、<http://ba-kobe.com/index.html> BCP策定支援者の一部はBCAOのメンバーである。
- ¹⁶ 同NPOのHP <http://www.npocsn.org/move/bcp.php> BCP策定支援者の一部は、BCAOのメンバーである。
- ¹⁷ 東埼玉テクノポリス協同組合の広報誌
http://www.npocsn.org/images/move/technopolis_2009.03.pdf
- ¹⁸ 参加企業は(株)オーム電機、BCAOニュースレター第9号(2009年4月)P.4
http://www.bcao.org/news/pdf/2009_0428_newsletter.pdf
- ¹⁹ 「BCAOニュース第7号」(2008年1月) p.4 を参照
http://www.bcao.org/news/pdf/2008_0128_newsletter.pdf
- ²⁰ 政府の「新型インフルエンザ対策行動計画」では、「社会・経済機能の維持」の項目で、「事業者に対し、発生状況等に関する情報収集に努め、職場での感染防止策及び業務の継続又は自粛の準備を行うよう、要請する。」となっている。
- ²¹ 農林水産省は、2009年4月23日、「新型インフルエンザに備えるための食品産業事業者の事業継続計画策定のポイント」(案)を策定し、パブリックコメントを実施した。著者はこの策定に参画している。
http://www.maff.go.jp/j/press/kanbo/anpo/090423_1.html
- ²² 内閣府(防災担当)HPを参照。
<http://www.udri.net/portal/kigyoubousai/model-no1-1.pdf>