

製造業の災害時、生産復旧を支援する地場中小企業への 事業継続計画（BCP）普及に関するケーススタディ（2） （BCP普及研修会の効果把握と方法の検証）

A Case study (2) on the promotion of BCP for local-small and
medium-sized enterprises (SMEs)

○武田 甲子郎¹ 池田 浩敬²

Koujirou TAKEDA¹ and Hirotaka IKEDA²

¹富士常葉大学大学院 環境防災研究科 修士課程

Graduate Student, Graduate school of Environment and Disaster Research, Fuji Tokoha University.

²富士常葉大学大学院 環境防災研究科

Graduate school of Environment and Disaster Research, Fuji Tokoha University.

In order to introduce BCP for local SMEs of support-chain-members, the conductor of BCP is essential. However there is the lack of stuff to make BCP of own enterprise.

In this case-study, we propose the promotion of making use of business relations of support-chain and the institute of small-member-group at work-shop style.

So We evaluate the effects before and after the BCP-making-institute in Fuji city, Shizuoka prefecture.

Key Words : Local , small and medium-sized enterprises, Business Continuity Plan(BCP), Supply Chain

1. はじめに

（1）研究の背景

静岡県では、2006年3月に、全国でも最も早く県独自の「中小企業向けのBCPモデルプラン」を作成し普及に努めている。特に、中小企業に対してBCPを教えられる指導員の養成を行うための勉強会に取り組んでいる。

その行政、大学、コンサルタント、企業等が参加した勉強会は、理論的な専門家としての人材を育成する手段としては有効であるが、実際の問題として、製造業等の経験が少ない参加者に、地場の中小企業を指導し、実効性のある高いレベルの「質」や「スキル」を求めることは難しいと思われる。また、「費用がかからなくて、現実に役立つ」指導ができる人材は、地方においては、極めて少ない。

従って、BCPの普及拡大のためには、BCPを策定し、運用できるまでの体制及び人材育成が必要であると同時に、中小企業が取り組みやすい環境、仕組み（場の提供、カリキュラム、等）や制度を構築、提供することが、急がれる。

（2）研究の仮説

本ケーススタディでは、富士市の地場中小企業へのBCP策定研修会を行うにあたり、より成果のあるものにするため、次の仮説を立て検証する。

①日頃からの取引関係を活用したBCP普及活動は、効果がある。

BCP策定に関する顧客（客先や取引先）からの要請は今後ますます増加すると思われる。中小企業

におけるBCP普及の阻害要因である「知識不足」等を解消するための研修会を実施するには、顧客との連携は不可欠であり、その取引関係を活用することで、より促進される。

そこで、地元中核企業との取引関係や行政等とのパイプを活用して半ば強制的に参加企業を募る。

②BCP普及活動では、小グループによるワークショップ方式の進め方は効果がある。

いろいろな普及活動のなかで、製造業を中心にし、品質改善を推進しているQCサークルにおける小集団活動は、大きな効果を上げている顕著な例である。また、経営トップと現場が一体となった全社的な活動でもある。

そこで、参加者が、自主的に自己啓発と相互啓発を行い、実務的なノウハウ等を修得し、研修会後も継続してBCP活動が行えるように、小グループによるワークショップ方式を採用する。

（3）研究の目的

本研究では、中小企業におけるBCP策定普及に関する阻害要因を解消するための研修会を試行し、具体的な方策を提案する。

その中で、中小企業が、BCPに取り組みやすい環境、方法等はどのようなものが効果的であるかの有効性を検証する。

2. 富士市におけるBCP普及研修会について

（1）富士市におけるBCP普及活動の必要性

静岡県では、浜松地区の中小企業（製造業）をケ

ースとして、事業継続計画（BCP）のモデルプランの手引きを策定し推進しているが、なかなか進んでいない。そうした中で、富士市は、工業都市として、産業が集積する中心地域であり、BCP普及は、緊急性と必要性は極めて高い。

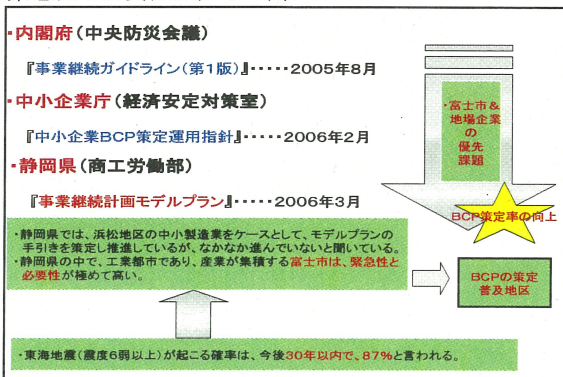


図1 富士市におけるBCPの取り組み
(2) 研究の対象

本研究は、富士市にある自動車関連企業A社が被災時に事業継続するために必要な生産復旧を支援するサポートチェーンを構成する「地場の中小企業とのBCP策定活動」をケーススタディの対象とする。

具体的には、A社のサポートチェーン企業（7社）、A社のサプライチェーン企業（1社）及び富士市・富士商工会議所推薦企業（7社）並びに富士市役所、商工会議所の参加により、研修会を実施する。

(3) 研修会の進め方

ケーススタディのテキストとして、従来の地震対策とBCPの違いやそれぞれの対応ステップを順序立てて、分かり易く説明されている特定非営利活動法人（NPO法人）事業継続推進機構（BCAO）が作成した「中小企業BCPステップアップガイド」を使用する。

表1 ステップ1（基礎編）の項目

・BCPの基礎となる防災対策
1. BCPとはなにか
2. 災害リスクとはなにか
3. 代替連絡先と情報の発信、共有
4. 対応体制と指揮命令
5. 緊急連絡網と安否確認
6. 避難、二次災害、備蓄など
7. 重要情報のバックアップ
8. 災害危険度の把握と対策
・簡略版BCPの策定
9. 重要業務の選定
10. 重要業務の目標復旧時間
11. 基本方針と体制
12. リスク評価と被害想定
13. 制約となる要素、資源
14. キーパーソンの代理
15. 部品、材料等の代替手段
16. 情報、通信システムの途絶対策
17. 拠点、資源の代替確保
18. 地域との協調貢献

① 研修会の構成

活動の初期は、初心者向けの（導入編）として、BCPの概念、基礎知識の吸収やノウハウの修得等を行う。

次に、ステップ1（基礎編）で簡易版BCPを策定し、ステップ2（応用編）では、策定したBCPの見直しと実施、ステップ3（実践編）では、A社における訓練やシミュレーションを体験し、生産復旧、支援を行うためには、いかにBCPが役立つかの体験を行い、研修会は、終了とする。

② 研修会の内容

・（導入編08/6）：講習会方式

専門講師による講習会方式により行うことで、一般的な幅広い知識が得られ、専門的な内容を短時間で修得できる。また、最新情報等の提供もあり、BCPに関する興味を醸成することができる。

・ステップ1（基礎編08/7～08/9）：授業方式

A社の地震対策の専門担当による授業方式を採用することで、できるだけ短時間で、多種多様な内容で構成されるテキストの理解を、効率的に行う。また、できるだけ、実例等を紹介することで、より深い理解を得ることができる。

・ステップ2（応用編08/10～08/12）：小グループによるワークショップ方式

参加企業は、社員10人から100人程度と事業規模も様々で、参加者は、その経営者または管理者である。しかも、異業種の集まりでもあり、BCPについては、未経験者である。

そうした中で、小グループによるワークショップ方式を採用することで、研修会の目標や論点を明確にして、お互いが立場や認識の違いを認め合い、研修会の目的を達成するため、参加者の全員参加による自由な意見交換や合意形成が行える。さらに、相互の啓発、情報交換にも役立ち、BCP策定と実践に意欲を持たせることができる。



図2 BCP策定研修会の様子

(4) 研修会におけるBCP取り組み状況

研修会の前後における取り組み状況は、「準備または今後検討予定である」⇒「一部できている」⇒「できている」へとステップアップが見られる。

ステップガイドの項目の中で、「1. BCPとはなにか」に関するアンケート結果は、次のとおりである。

① 事業継続計画（BCP）について

①-1-1. 地震対策（建屋、設備等耐震補強）について

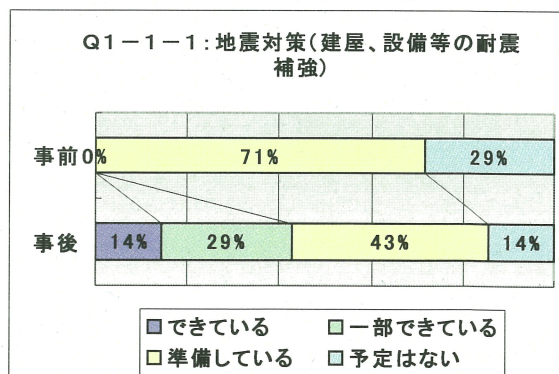


図3 地震対策（建屋、設備等の耐震補強）

・研修会の開始時は、地震対策ができている企業は、皆無であったが、研修期間を通じて、08年6月

から12月の約6ヶ月の間で、「一部できている」を含めて、参加貴企業の43%は、地震対策（建屋、設備の耐震補強）が進んでいる。

- ・まだ、未実施が半数以上であるが、耐震補強には、ある程度の投資も必要であり、できるだけ費用のかからない対策の検討と実施が課題である。

まず、BCPには、その基礎となる地震対策が不可欠であり、BCPを普及、促進するためには、中長期の課題としては、耐震補強に関する公的な助成制度も必要である。

①-1-2. 地震対策（マニュアル）の作成について

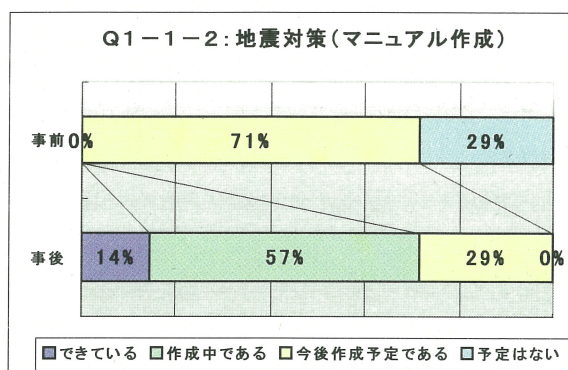


図4 地震対策（マニュアル）の作成

- ・研修会の第1ステップを終了した時点で、簡略版BCPとして、マニュアルを作成したが、「作成中である」を含めて、71%が、地震対策（マニュアル）ができている。前項のハード対策に比べて、費用がかからない点で、ソフト面の実施状況は、高くなっている。
- ・引き続き、継続的な見直しと関係者への周知徹底が必要である。そのための運用及び維持体制づくりが重要である。

①-2. 地震対策とBCPの違いについて

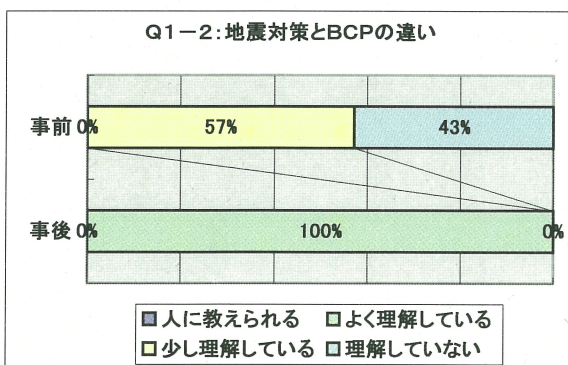


図5 地震対策とBCPの違い

- ・第1ステップ及び第2ステップの研修を終えて、参加者全員100%の理解が得られた。従来の防災計画の範囲を超えた事業継続計画（BCP）の重要性についての意識が浸透している。しかし、まだ人に教えらるレベルではない。今後の継続的な勉強会への参加や資料等による自主学習によるレベルアップが期待される。
- ・BCPは、経営者や防災担当者、担当部署だけが行うものではない。今後、自社内はもちろんのこと関連会社等への普及活動のために基礎知識やノウハウは、大変役立ち、効果があったと思われる。

3. 研修会の成果

(1) BCP策定について

①研修会による直接的な効果について

表2 研修会の効果

		対象数	実施数	実施率
基礎編	簡略版BCPの策定	13	13	100.0%
応用編	情報訓練の実施	9	9	100.0%
実践編	訓練の視察	9	8	88.9%

当初目標の簡略版BCP策定については、全参加企業が、BCPを策定できた。また、BCPの策定にあたり、社内体制（組織や要員）が構築された。

また、それらを使用して緊急連絡網の作成による情報連絡訓練や視察等を行い、BCP実践への課題確認等を行うことができた。

②研修会による副次的な効果について

参加者の多くは、今回の研修会により、事業継続計画（BCP）は、大規模地震、感染、事故等の発生時における事業への被害、影響を軽減する狙いであるが、平常時においてもメリットがあると考えていることが分かった。

参加者のBCPに対する意識については、最初は、半ば強制的に参加させられていたが、平常時の会社経営や運営に役立つことも認識されてきた。

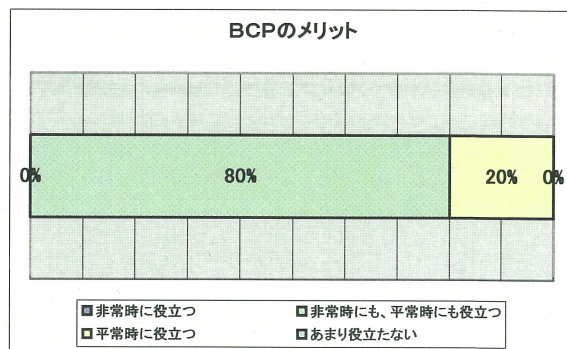


図6 BCPのメリット

特に、その副次効果として、客先及び取引先との関係強化、社員との社内コミュニケーションの活発化等をあげている。

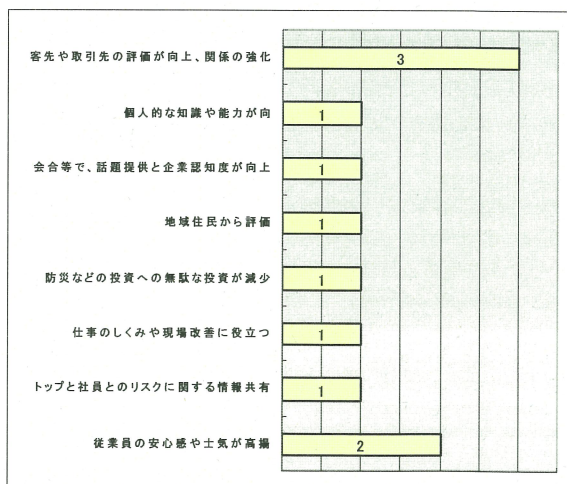


図7 BCP平常時のメリット

(2) 活動の進め方について

①研修ステップ毎の企業の参加状況について

今回の参加企業は、富士市及び近隣に主たる事業所や工場等を有する地場企業を主体としている。

A社のサポートチェーン企業（7社）、A社のサプライチェーン企業（1社）及び富士市・富士商工会議所推薦企業（7社）に区分されるが、それぞれの参加状況は、次のとおりである。

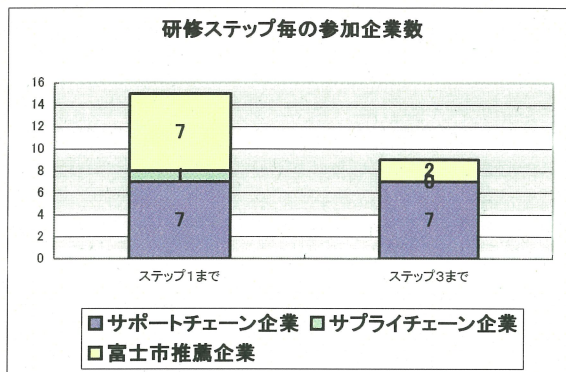


図8 ステップ毎の参加企業数

A社と日頃から取引関係が強いサポートチェーン企業の参加意識が高いことが分かる。

②研修会の進め方に対する参加者の主な意見

ステップ1（基礎編）まで参加した企業とステップ2と3（応用・実践編）まで参加した企業では、次のような相違が見られる。

ステップ3まで参加した企業は、「小グループによるワークショップ形式」の研修が効果的であると考えており、ステップ1までの参加企業に比べて、約2倍の企業数である。

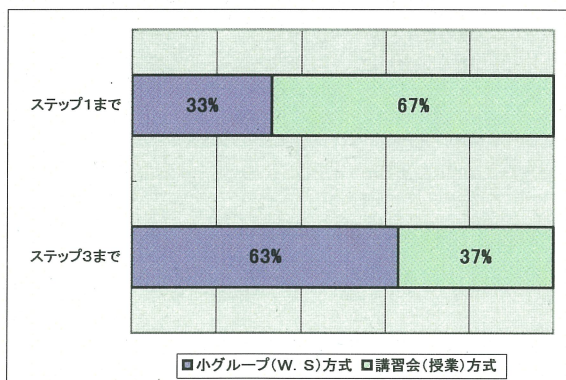


図9 どちらの方式が効果的と思うか

③小グループ参加者の進め方に対する主な感想等

- ・事例を多く使用しての説明は、興味を持てた。
- ・ビジュアル化した説明と解説が理解しやすかった。
- ・ジャトコ（株）の実施事例を学べた。
- ・参加企業の事例も聞くことができた。
- ・出席者全員の参加意識が高まった。
- ・時間が長く、参加しづらい。（要望2時間程度）
- ・円卓にして欲しい。お互いに顔が見えるように。

④小グループ参加者からの行政等への要望

ステップ3まで参加した企業は、今回の研修会で自企業のBCP活動を継続するとともに、他の企業への模範となる企業でもあるが、BCP普及を促進するための要望をまとめる。

(3)まとめ

本研究により、次のことが分かった。

- ・日頃からの取引関係を活用したBCP普及活動は効果的である。

従って、緊急時にも、平常時にも役立つBCP策定のためには、取引関係にある中核的な企業を中心とした人材の育成と確保と活用が重要である。

- ・小グループによるワークショップ方式の研修会は、効果的である。

従って、より活性化し継続的な普及活動のためには、小グループでの全員参加による自己啓発と相互啓発を促進する研修会が重要である。

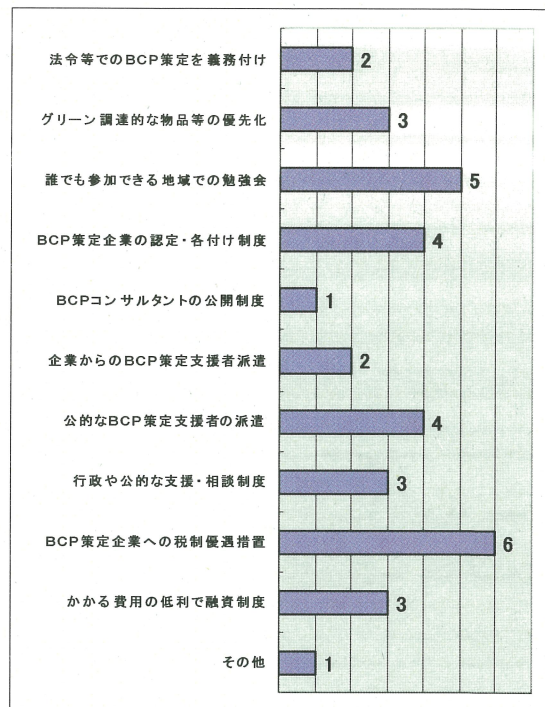


図10 行政等へ要望

4. 今後の課題

本研究の結果を基に、地場の中小企業へのBCP普及を効果的に行うため、「取引関係を活用した小グループによるワークショップ方式等」による研修会の普及プログラムを作成し提案する。

謝辞

本BCP普及研究会の実施に際し、参加いただいたA社の取引企業、地元企業並びに富士市役所、富士商工会議所の関係者の方々の多大なるご協力ご支援に対して、記して謝意を表する次第である。

参考文献

- 1) 森川理奈、池田浩敬：地域安全学会梗概集「中小企業における地震災害リスクを対象とした事業継続計画（BCP）導入阻害要因の分析」（2007年5月）
- 2) 丸谷浩明：地域安全学会論文集No8「事業継続マネジメントの重要項目の導入の実態と困難性に関する考察」（2006年11月）
- 3) NPO法人事業継続推進機構（BCAO）：中小企業BCPステップアップ・ガイド（3.0版）（2007年）
- 4) 静岡県：事業継続計画モデルプラン（2006年）
- 5) 人と防災未来センター：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報告書（2009年2月）
- 6) 日本規格協会：新版品質管理便覧（1988年4月）