

東日本大震災を踏まえて

中小企業経営者にとっての
事業継続計画とは何かNPO法人シビルサポートネットワーク
代表理事 辻田 満

東日本大震災から一年となります。地震・洪水などの自然災害や新型インフルエンザの大流行などの緊急事態に遭遇した場合に、これまでの教訓を生かし、中核となる事業の継続あるいは早期復旧が可能となる体制を整えておくことが重要です。そこで、今回は事業継続計画（BCP）を策定することの重要性などを解説します。

今後三〇年の間に六〇％〜八八％の極めて高い発生確率で東日本大震災をはるかに凌ぐ規模の東海地震、東南海地震、南海地震、首都圏直下（東京湾北部地震）の発生が想定されている。

また、流行が懸念されている新型インフルエンザは世界的な流行（パンデミック）が始まってから対策を練るのでは手遅れとなる。

今や事業継続計画は経営者にとってまさにこれからの企業の生き残り戦略であり、常時の営業戦略とまでいわれている。

そのような中で、いまだに事業継続計画に取り組んでいない中小企業の経営者の皆様に対して「いつ事業継続計画を策定するのですか？」と問い掛けたい。

1 はじめに

わが国において、企業の経営マネジメントに事業継続計画（BCP）が取り入れ始めて久しい。

災害対策基本法に基づき中央防災会議（会長・内閣総理大臣）が定める「防災基本計画」に、企業

がBCP策定に努めるように記載されている（二〇〇五年七月改定）。また、二〇一〇年六月に閣議決定された政府の「新成長戦略」の工程表においてBCPの策定促進や実効性の向上が盛り込まれた。これによると二〇二〇年までに大企業のBCP策定率ほぼ全、中堅企業のBCP策定率五〇％が実現すべき目標として掲げられている。

東日本大震災直後の二〇一一年八月二日、日米など太平洋を囲む二一か国・地域で構成するアジア太平洋経済協力会議（APEC）で企業の災害対応を話し合う特別会合が仙台市で開催された。一八か国・地域の政府関係者や危機対応の専門家、企業経営者ら一〇〇人超が参加した。特別部会において東日本大震災のような大災害が経営に及ぼす影響を小さくするため、災害に備えたBCPが有効との認識が示された。

このような背景の下で、東日本大震災を踏まえて中小企業経営者のBCPに対する意識の変化はどのようであったのだろうか。中小企業

図表1 東日本大震災で起こった被害

東北地方太平洋沖地震 (M9.0) 発生

連鎖的被害の発生

- 巨大地震による事業所・ライフラインへの被害
- 巨大津波の発生による沿岸地域の壊滅的被害
- 原発事故による放射能物質の拡散
- 燃料不足による物流機能の停滞
- サプライチェーン中断による業務停止
- 電力使用量大幅制限による企業活動の停滞
- 余震・放射能不安による消費行動の減退

した。図表1に東日本大震災で起こった被害を示す。

三月二四日～四月五日に東京商工会議所では会員企業を対象に地域の商工業者（有効回答数一〇〇九社）が受けた影響についてのアンケート調査を実施した。

その結果、直接の被災地でないにも関わらず、今回の震災により何らかの影響を受けていると回答した企業が全体の九割以上となった。売上・来店者数等の営業状況に影響を受けている企業が八割近くあり、原材料・資材・商品等の調達状況に影響を受けている企業が六割近くあった。

また、計画停電により店舗・工場等の稼働に影響を受けたと回答した企業は東京二三区の多くの地域が計画停電対象外にも関わらず三割以上もあった。

これらの回答結果から家電・自動車メーカーのみならず、あらゆる企業の相互連携の進行に伴うサプライチェーンの高度化やアウトソーシングによる自社単独の事業継続の困難化が明確となった。

そして、これは今後グループ会

社やサプライヤーに対してBCPの策定や災害に対する事業継続力が求められることが容易に予測される。すでに半導体メーカー等では、海外の取引先よりBCPへの取り組みが納入条件として加えられてきている。

では、東日本大震災がBCPに対してどのような意識の変化を企業経営者にもたらしたのであろうか。これについては帝国データバンク（TDB）が二〇一一年四月、震災前後のBCPについての企業経営者の意識を探るべくTDB景気動向調査の登録企業（全国二二、二四〇社）を対象に実施したアンケート調査結果からその傾向を知ることができる。

調査結果によると、東日本大震災の前までに「BCPを策定していた」企業は大企業では二一・五%、中小企業はわずか六・五%と三倍以上の開きがあり、震災前の中小企業の大部分の企業がBCPに対して極めて意識が低かったことが明らかとなった。また、大企業の過半数は震災前からBCPを認知していたが、中小企業の

六割以上が認知していなかったなど、特に中小企業へのBCPの浸透、取り組みが遅れている現状が浮き彫りとなった。

東日本大震災以降のBCPへの対応は「分らない」が最も多く過半数を超える一方、新たな策定・見直しに前向きな企業は約四社に一社にとどまった。調査結果全体を通じて言えることは、BCPの策定について中小企業では東日本大震災を受けても、いまだ未定とする企業が多い。

今後三〇年地震発生確率でM8東海地震（八八%）、M8・1東南海地震（七〇%）、M8・4南海地震（六〇%）、M7・3首都圏直下（東京湾北部地震）（七〇%）の地震発生が想定されている。前者三つの地震の被害規模は死者二四、七〇〇人、被害総額八一兆円、後者の地震は死者一一、〇〇〇人、被害総額一二兆円と試算されている。中小企業のBCP普及に取り組む一人として「いまだ未定」と回答した中小企業経営者に対して「いつBCPを策定するのですか？」と問い掛けた。

2

東日本大震災の影響とBCPに対する意識の変化

に対してBCPの普及に取り組んできた立場で東日本大震災を踏まえて「中小企業経営者にとつての事業継続計画とは何か」を述べる。

二〇一一年三月十一日M9の東北地方太平洋沖地震が発生して津波・原発事故等の複合・超広域災害で死者一六、〇一九名、避難者数五五万人、被害総額一六兆円、二五兆円と未曾有の災害をもたら

3 経営者としての現状認識

BCPに取り組み以前の問題として、私は自社の災害に対する現状を経営者として認識することを薦めている。BCPの策定に際しては、自社が災害に対してどのような対応をしているのか、外部環境からどのようなことが要求されているのかをしっかりと認識することが重要であり、これによって経営者として出すべきBCP策定の取り組み方針がより具体的になるからである。

私はこのツールとして内閣府「防災に対する企業の取り組み」自己評価項目表（平成一九年三月）を推奨している。この自己評価表は、業種・業態・事業規模が異なる多くの企業を対象に、各企業が自社の防災に対する取り組み状況についての自己評価を行うためのものとしてつくられたもので、主として地震・風水害等の広域な自然災害と火災を対象に生命の安全確保、資産の保全、地域への協調・貢献および事業継続について

対象につくられている。評価項目は図表2に示す五つの大項目と六一の小項目で整理されており、各項目の設問は（広さ）実施範囲の実施度レベルと（深さ）実施度合いの実施度レベルのマトリックスによる選択で決定された区分（セル）の値（〇～三）のレベル値で定量評価される。

この自己評価表は実に優れており、すでに日本政策投資銀行の「防災格付融資」や損保ジャパンの企業費用利益総合保険割引制度

図表2 自己評価の項目

I. 方針・計画
I-a. 方針
I-b. 計画
I-c. 組織体制と指揮命令系統
II. 具体的施策
II-a. 生命の安全確保と安否確認
II-b. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減
II-c. バックアップ・業務復旧・財務手当
II-d. 災害時の情報発信、地域との連携・協調
II-e. 他企業との共助・相互扶助
II-f. 情報公開・社会貢献
III. 教育・訓練
IV. 点検・見直し
V. 防災に貢献する商品・サービスの向上

にも利用されている。私がBCP策定の支援をする場合は必ず事前にこの自己評価をさせていただいている。その評価結果は概ねどの企業もいかに災害に対して無防備の現状であるかが明らかとなる。そして、BCP策定後に再度事後評価として自己評価をさせていただいているが、この評価結果は事前評価に比べて歴然とした向上が見られるものとなっている。

図表3 想定外(?)の脅威

想定は首都直下地震で、東北地方でのこれほどの広域被害は想定外だった。

地震被害は想定していたが、15m以上の津波に襲われる被害は想定外だった。

原発事故から計画停電、放射能汚染問題など連鎖的被害の発生は想定外だった。

一時間程度あれば十分評価することが可能なので、本文をお読みいただいた経営者の方は、ぜひとも自己評価に一度挑戦してみたい。

4 BCPの原点とは

東日本大震災の災害でBCPは機能したのだろうか、今回の地震災害規模は「想定外の規模だった」で機能しなくてもやむを得なかったのではとの議論もある。しかし、本来BCPとは想定外の災害であつても機能すべき経営マネジメントでなくてはならない。

図表3に想定外の脅威を示す。

特に今回の震災報道はあまりにも津波被害や原子力事故がクローズアップされているゆえに、一見するとあのような壊滅的な津波および原子力被害では致し方ないとの印象で終始してしまう恐れがある。しかし、災害発生後三か月が経過する時点で、今回の地震が原因となり事業継続が中断されている企業数は概算で五〇〇社といわれている。その中で津波による直

接被害が原因で事業が中断した企業数は五〇社程度といわれている。すなわち、五〇〇社の事業中断の内、四五〇社は地震の揺れが原因で事業中断を余儀なくされているというのが現状である。

BCPの策定における「被害想定」は科学的な根拠というよりはむしろ経営者の「選択」の一つに過ぎない。特に中小企業におけるBCPは大企業に比べて戦略より対策ありきの前提が強い。今回の震災を教訓にあらためて中小企業の事業継続戦略とはどうあるべきかを考えてみる。

5

あらためてBCPとは何か

企業が災害で社員、設備、サプライチェーンなどに大きな被害を受けると、通常の業務を続けることが困難となる。企業が災害に直面した時に被害状況に応じて直ぐにできるところから復旧に着手するのでは企業の事業継続はままならない。非常時において企業は、とにかく企業存続にとって重要な業務を最優先に復旧させる事が重

図表4 本来のあるべき事業継続計画とは何か

本来BCPとは想定外に機能すべき
マネジメントでなければならない！

BCPは想定していなかった状況に対しても機能していかなければなりません。つまり、企業にとってBCPは想定外の緊急事態（たとえば、本社工場も喪失する事態）であっても共通して対応が出来る（①復旧優先順位と目標復旧時間②初動対応体制と対応手順③教育訓練による社員の対応能力の強化）という根幹は揺るがないものなのです。

要となってくる。

そのために、事前に企業存続にとって重要業務は何か、その業務を支える要素・資源は何なのかをしっかりと把握しておくことが大切となってくる。また、その重要業務を支える要素・資源の中でも必要不可欠な人材・設備・情報・材料の供給先などをできれば同時に被災しない状況下で二重化しておくか、それができない場合はその対応策を事前に練っておくことが必要となってくる。

その上で、被災した場合は残った活用可能な人材や設備、情報、

材料等の資源を、重要業務の復旧に傾注し、とにかく目標としての期限（目標復旧時間）までに復旧することがBCPの根幹であり、この意味では東日本大震災を境にBCPの根幹となるべき考え方は中小企業のBCPにおいても何ら変わるものではない。

図表4に本来のあるべきBCPとは何かを示す。

6

事業継続戦略面での見直し

事業継続戦略には代替拠点や代替の要素・資源を同時被災しない状況下を持つ、サプライチェーンも複数持つなどが求められるが、大企業に比して中小企業にとってはコスト・労力の面で極めてハードルが高い。中小企業のBCPでは二重化はベストであることは分かっているが、現地復旧戦略をとらざるを得ない現実がある。

今回の東日本大震災を経験する中で、復旧戦略も「軽微」、「甚大」、「壊滅」の三つのレベルで戦略を

つくり、そのすべてのレベルで事前対応の実施は難しくともそれぞれのレベルで実施にあたっての計画や手順書を事前に策定しておくことが必要であることが認識された。

今までの中小企業の場合は現地復旧戦略しか立てられないのが現実であったが、「現地復旧戦略でもないよりはずっとまし」と言っていた妥協した考えでは今回のような災害には全く通じないことが明確となった。

「軽微」、「甚大」、「壊滅」の三つのレベルでも事業継続戦略を立てるにしても最も重視しなければならぬ分析はビジネスインパクト分析（BIA）である。これは、被災の原因を問わず結果の事象から経営に及ぼす影響を定量的・定性的に多面的な分析を行うもので、この面においても東日本大震災を境にBCPの根幹となるべきBIAの考え方は中小企業においても大企業と何ら変わるものではない。往々にして、中小企業の場合は経営者が企業全体の事態を知っているばかりにBCPの策定時にこ

図表5 事業継続戦略のポイント

■組織が災害や突発事故に対して重要な事業活動が停止もしくは大幅な中断・変更を受けることなくあらゆるビジネスの中から、重要な事業機能・プロセスのみを継続するよう事前に取り決められた手順書

戦略のポイント

■被災地外の代替先で一時的（復旧までの間）に、重要な事業機能・プロセス（顧客）のみを継続する。
■従来の形や固定概念にとらわれず、自らが積極的に変化する戦略

のBIAのプロセスを安易にとらえるケースが多い。むしろ、中小企業の場合こそ、このBIAの考え方を更に強化して取り組まなければならない。図表5にBCPの戦略のポイントを示す。

7

被害想定面での見直し

今回の東日本大震災で学ぶべき事柄は多々あるが、特に被害想定の方では今回の被災事例をもとに見直すことが求められる。

例えば、臨海部や河口付近の沿岸では、津波の被害レベルの見直しが必要である。

また、埋め立て地や地下水位の高い砂地盤に立地する建物や施設は建設年度（新耐震基準前後）に関わりなく液状化の被害想定を前提とすべきである。

さらに、今回のような広域災害の場合はガソリン・軽油・重油等の燃料の供給が断たれること、同じく数か月以上にも及ぶ電力不足も前提に被害想定をすることが求められる。

そのほかにも固定電話は機能せず、携帯電話や携帯メールすら直ぐには使えなかった現実を前提にインターネット回線の利用や衛星携帯電話の利用を検討することが求められる。安否確認システムも過負荷問題の弱点が露見し、従業員から能動的に事前に取り決めたURLにアクセスする教育訓練が重要であることも認識された。

8

更なるBCPの質の改善を

二〇一一年八月二日に開催され

たAPEC特別会合において仙台市若林区の廃棄物処理会社鈴木工業（社員六七名）の事例が報告された。この席上で同社の鈴木伸弥専務は「事前の準備が初動で生きた」とBCPの成果を強調した。

同社は震災で本社が損壊、中間処理施設も津波で流されたが、事前に策定していたBCPに基づいて、自家発電機や衛星電話を活用し関係先への連絡、入手が難しい部品の保管、焼却炉メーカーとの災害時協力協定などが効果を発揮し、発生二日後に受注を再開し一か月後に復旧できたことが報告された。

このほかにもBCPが機能していち早く事業継続がなされた事例が報告されている一方で、BCPがうまく機能しなかったとの報告も見られた。

今回の東日本大震災で機能しなかったBCPであったとすれば、それは企業において準備されていたBCPが未成熟であったといえる。日本において想定すべきハザードとして地震対応は外せない。世界中の投資家、株主、取引先か

らの企業に求められる地震対応はますます強まってくると考えられる。今回の東日本大震災を決して「想定外」ということで済ますことなく、更なるBCPの質の改善への取り組みを期待して止まない。

9

新型インフルエンザ対応のBCP

内閣府の事業継続ガイドラインでは企業のBCPの取り組みに当たつての脅威としては重大な災害リスクで海外からも懸念の強い地震を推奨している。これは、地震災害が多くの自然災害の被害想定を包含していることでもある。

一方、被害想定が地震と著しく異なる脅威として新型インフルエンザがあるが、この脅威に関しては地震を対象にしたBCPだけでは対応することができない。

現在、新型インフルエンザとして最も懸念されているものは鳥インフルエンザ（H5N1型）だが、これは現時点ではまだヒトの間での感染・伝播する変異は確認されていない。新型インフルエンザを想定したBCPの策定に当たって

はまず地震や火災などを想定リスクとしたBCPの策定アプローチと整合性を図ることが必要となってくるが、鳥インフルエンザ（H5N1型）に関しての正確な情報はない。これをリスク対象とするに当っては地震や火災に比べて極めてリスクの形態が不確定なものであることを前提にしなければならぬ。しかし、リスクの形態が不確定なものであっても世界的な流行（パンデミック）が始まってから対策を練るのでは手遅れとなる。

新型インフルエンザによる災害の特徴は、①超広域災害となる、

②自社だけではなくサプライチェーンも同時被害を受ける、③いつ終焉するか予測しがたい、④海外でのヒトの間での感染確認から国内感染までに多少の時間（二週間程度）はある、⑤被害を受けるリソースはヒトが中心となる、⑥行政指導で企業活動が制約される、などが挙げられる。

生命の安全を最優先とすること
が根幹の基本方針であり、生命の安全確保と企業の社会的責任や社

会的使命の遂行の両立の中で、いかに自社の事業継続を図るかがポイントとなる。

流行の状況変化や医学的な面を含めた対策の進展など、日々変化する状況に対応して策定したBCPの見直しを頻繁に行うことも不可欠となる。また、過去に類似の経験をした者はほとんど存在せず、BCPの担当者にとっては未経験のリスクであり、経営者は最大限のレベルまでの被害想定に対応したBCPとするのか、どのレベルで事業中断を容認するかの経営判断をする必要がある。

実施体制には医療面での知見のある者を中心なメンバーとして加えて、経営者に対して適切な意見を言える権限を持たせることが重要となってくる。

リスク分析に当っては不確定な前提でせざるを得ない。従業員の欠勤率も四〇％を前提に分析することが種々のガイドラインで提言されているが、この欠勤率では事業継続に深刻な影響が出てくる。

欠勤率だけではなく、行政・インフラ企業・サプライヤー・輸送



■辻田満 プロフィール

1948年 北海道生まれ 中央大学大学院修士課程修了、(株)間組の技術研究所に勤務、耐震工学の研究に取り組む。2004年NPO法人シビルサポートネットワークを設立。現在、中小企業を対象に事業継続計画（BCP）の普及活動に注力。東埼玉テクノポリス協同組合BCP策定支援、協同組合熊谷流通センターBCP策定支援、埼玉県南卸売団地協同組合BCP策定支援、徳島県中小企業団体中央会BCP相談委員、国土交通省関東地方整備局「事業継続力認定委員会」有識者委員、NPO法人NPOネットよしかわ運営委員、吉川市市民参画審議会会長、NPO法人事業継続推進機構会員、社団法人土木学会会員。技術士。
現職 NPO法人シビルサポートネットワーク代表理事。

企業などのすべてのサプライチェーンでの機能低下が自社に及ぼす影響を考慮していかなければならない。特に、発生から終焉までの期間の予測が困難であることや行政指導を受けることが予測されるので、BCP策定に当っては複数のシナリオ（感染期間、欠勤率）を想定し実効性のある計画とすることが必要となる。また、感染拡大防止の観点からも従業員とのコミュニケーションも重要となる。合わせてステークホルダーに対する十分な情報の提供を図ることが求められる。さらに、パニックを防止する上で従業員に対する教育・訓練は不可欠となる。代替要員

育成トレーニング・業務引継ぎマニュアルの整備、在宅勤務訓練も必要となる。

BCP策定に当って優先継続業務の選定が必要であり、地震や火災に対するBCPの場合は優先的に再開する業務を決めていくが、新型インフルエンザの場合は優先して停止する業務を選定する視点が必要となる。この視点としては「守るべきステークホルダーはどれか」が一つの決定要素となる。

重要業務の機能する操業度（RLO）を必守するに当って、①許容限界としての操業度レベルを認識する。②現状で可能な操業度レベルを認識する。③前者2つのギ

ヤップを埋める可能な戦略を検討することになる。

不確定なリスクを対象にこのプロセスを踏むことは困難かもしれないが、BCP策定に当っては重要なプロセスとなってくる。

復職状況に応じ、操業度レベルの回復、停止していた業務の再開などの対応方針も予めBCPに記されていることが必要となる。

10

中小企業経営者にとつてのBCPとは何か

過去、多くの中小企業に対してBCP策定の支援を行ってきた。業種も卸売業、運送業、印刷業、外食産業、製造業、水産加工業等さまざまな業種であり、企業規模も売上高数億円から数千億円、従業員規模も数十名から数千名とさまざまな企業のBCP策定の支援をしてきた。

まず言えるのは、BCPとは企業独自のものであり同じ業種同じ企業規模であってもどれ一つ同じBCPはないということである。

BCPとは企業経営そのものであるがゆえに策定に企業トップの

関与は不可欠のものとなる。確かにBCPとは非常時の対応計画であることには変わりはないが、今やBCPは経営者にとってまさにこれからの企業の生き残り戦略であり、常時の営業戦略でもあり得ると言っても過言ではない。

経営者もBCPとは何たるものかの理解が深まるに連れて取り組みに対する目の色が明らかに当初と異なってくる実感は私は何度も経験してきた。

先日、BCP策定を支援してきた企業の経営者から「後継者と考えている息子とBCPを共に取り組むことによって、初めて一体感を持つことができた。さらに息子が実質的なBCP推進者を担い、危機管理に強い後継者という社内評価も得られました」とのご挨拶をいただいた。

BCPは企業価値の向上や組織としてのモチベーションの向上につながるどころから、後継者がBCPに取り組むことは中小企業経営者の悩みである後継者へのバトンタッチ、いわゆる「事業継承」にも役立つものだと実感した。

公社からのお知らせ

BCP (事業継続計画) 支援事業のご案内

～BCP作成のお手伝いをします～



公社では、BCPの作成をお考えの中小企業の皆様を対象に、BCPシステム作成の支援を実施しています。専門家によるアドバイスを受けてみませんか！

◆社会的、対外的なメリット

- 防災・危機対応に取り組んでいる企業として、市場や社会の中で信頼を得ることができる。
- ステークホルダーへの防災・危機対応に関する説明責任が果たせる。
- 顧客・取引先からの安定供給の要請にこたえることができ、供給責任を果たせる。
- 地域・社会全体でBCに取り組むことにより、地域・社会全体の事業継続力が高まり、高信頼社会が実現する。
- 災害、事故等の発生時の地域貢献や行政への協力の意思表示、あるいは平時の防災活動支援は、CSRの活動としても評価される。

◆社内的なメリット

- 災害発生時に、被害や影響を最小限にする事前対策・計画、及び中断させない継続対策と可能な限り早期に再開させる復旧対策の実施につながる。

対象 県内中小企業者
費用 原則1日当たり20,000円（10回でBCPのシステムを作成する予定です）
問合せ先 公社 企業支援グループ
さいたま市大宮区桜木町1-7-5（ソニックシティビル10階）
TEL048-647-4085 FAX048-645-3286