

# 事業継続マネジメント (BCM) のプロセスに応じた地域中小企業への支援方策について

湯浅 恭史<sup>1</sup>・中野 晋<sup>2</sup>・粕淵 義郎<sup>3</sup>

<sup>1</sup>学生会員 徳島大学大学院博士後期課程 先端技術科学教育部知的力学システム工学専攻

(〒770-8506 徳島市南常三島町2-1) E-mail:yuasa.yasufumi@tokushima-u.ac.jp

<sup>2</sup>正会員 徳島大学教授 環境防災研究センター (〒770-8506 徳島市南常三島町2-1)

E-mail:nakano.susumu@tokushima-u.ac.jp

<sup>3</sup>非会員 徳島大学防災アドバイザー 総務部 (〒770-8501 徳島市新蔵町2-24)

E-mail:kasubuchi.yoshio@tokushima-u.ac.jp

東日本大震災以降、地域の中小企業でも BCP（事業継続計画）や BCM（事業継続マネジメント）への認知が高まってきた。しかし、中小企業での BCP の策定率は依然として低く、地域の継続を考える上でも重要な役割を果たす地域中小企業への BCM の支援については、各地域での課題となっている。そこで本研究では、徳島大学環境防災研究センターが徳島県や商工団体と協働で実施し、BCM の全体プロセスに応じて地域の中小企業に BCM の支援を行っている方策についての事例を紹介し、地域での中小企業への BCM 支援方策と今後の課題について考察を行う。

**Key Words :** *bcp, bcm, small and medium-sized enterprises*

## 1. はじめに

我が国では、東日本大震災に代表される巨大地震をはじめ、台風等による豪雨災害など、これまでの想定を越える被害が発生する自然災害が多く発生しており、直接的・間接的に地域の中小企業の経営に何らかの影響を与えるケースが増えている。

2011年3月に発生した東日本大震災では、地震動、津波、液状化など企業への直接的な被害はもちろん、燃料不足、電力不足、資材不足などの間接的な被害も広範囲に及んだ。被災地域の企業に限らず、商取引によって関係のある被災地域以外の地域の企業にも大きな影響があり、製造業等のサプライチェーンでは、より連鎖的な影響があった。

今後30年間で70%の確率で発生すると言われている南海トラフ巨大地震や首都直下地震など大規模災害の発生が懸念されており、仮に発生した場合には、被災地域はもちろん、被災地域外でも深刻な影響があることが考えられることから、地域の中小企業でもその備えとして、BCPやBCMが認識されてきている。

このような状況の下、全国の自治体では、地域の中小企業向けにガイドラインを策定したり、BCP、BCMの普及促進のためのセミナーやBCP策定研修会等の事業を実

施しているが、中小企業での普及が進んでいるとはいえない状況にある。

企業の事業継続能力を高めていくためにはBCPを策定するだけでなく、平常時からBCMとしてマネジメントしていくことが求められており、2013年8月に公表された内閣府「事業継続ガイドライン第三版」<sup>1)</sup>でも、BCMの必要性が明示され、幅広いリスクへの対応やサプライチェーン等の観点を踏まえて検討する重要性が示された。

また、BCMの全体プロセスとして、「方針の策定」「分析・検討」「事業継続戦略・対策の検討と決定」「計画の策定」「事前対策及び教育・訓練の実施」「見直し・改善」が示されており、このBCMのプロセスのできるところから取り組みを開始し、継続的に経営環境の変化に応じて発展的改善をしていくことにより、徐々に事業継続能力を向上させていくことが強く推奨されている。

そこで本研究では、地域において、PDCAサイクルを意識したBCMのプロセスに応じた地域中小企業へのBCM支援方策を提案する。具体的には、南海トラフ巨大地震の被害が想定されている徳島県において、地域中小企業を対象として行政、商工団体、大学が連携し、BCMの全体プロセスに応じて企業を支援する取り組みにより、地域の中小企業へのBCM支援を図り、さらに

BCMに取り組む企業を集積し、そのノウハウを活用する仕組みと今後の課題について述べる。

## 2. 中小企業のBCPへの取り組みの状況

### (1) 全国の中小企業でのBCPへの取り組みの状況

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社は、中小企業庁の委託事業において、全国のBCPに取り組んでいる中小企業を中心とした5,975社を対象に「平成25年度中小企業事業継続計画（BCP）に関する調査」<sup>2)</sup>を2013年9月24日～10月25日に実施し、934社から回答を得た。（有効回答率15.6%）

本調査によると、BCPを策定している企業は16.4%であり、BCP等に取り組んでいない理由として、「ノウハウがない（19.1%）」「時間（マンパワー）がない（17.6%）」「BCP等に関する情報がない（11.4%）」などが上位に挙げられた。経営資源に限りがある中小企業では、ノウハウや情報、時間やマンパワーの不足を補うための取り組み方法などの支援を必要としていることが推察される。

### (2) 徳島県内製造業者のBCPへの取り組み状況

徳島県では、東日本大震災を踏まえ徳島県内製造業者の地震防災意識、及び今後の生産活動の方向性についての検討状況を把握し、「企業防災指針」策定の参考とするため、徳島県内製造業者221社を対象にアンケート調査<sup>3)</sup>を2011年12月26日～2012年2月27日に実施し、165社から回答を得た。（有効回答率76.0%）

本調査によると、BCPを「既に運用している（8.5%）」「現在策定中である（9.2%）」となっており、現在何らかの取り組みを行っているのは17.7%である。「策定する予定がある（10.5%）」「策定したいと考えている（14.4%）」との回答もあり、取り組みまでは至って少なくともBCPの策定に関心を持っている企業があることがわかる。

## 3. 全国での中小企業へのBCP支援の取り組み

前章のような現状を踏まえ、全国では、行政が中心となって地域の中小企業へのBCP支援について様々な取り組みを行っている。

### (1) 静岡県の取り組み<sup>4)</sup>

静岡県では、2006年2月に中小企業が簡易にBCPを作成できるモデルプランとして「静岡県事業継続計画モデルプラン（第1版）」を策定し、2010年10月には第2版、

2014年3月には第3版がそれぞれ公表された。全国の中では、早くから中小企業へのBCP普及推進に取り組んでいる。

2008年度から、BCPに取り組む企業や支援人材を対象として「静岡県BCP普及研究会（現・静岡県BCP研究会）」を設置し、年間4～6回の研究会を継続して実施している。また、普及推進を図る人材を育成するため中小企業診断士や中小企業支援機関の職員を中心に「BCP指導者養成講座（2008年度～2011年度）」を実施してきた。

また、BCP策定済み又は策定予定の企業を対象に「BCP策定実践講座」を実施し、意見交換や専門家のアドバイスを行っている。

これらの取り組みにより、2013年10月の静岡県経済産業部商工振興課による調査<sup>5)</sup>では、BCPの認知度は77.9%（2009年度調査は50.4%）、BCP策定率は28.8%（2009年度調査は15.1%）と一定の効果が見られる。BCPの策定予定がない理由としては、「策定に必要なノウハウ・スキルがないため」が46.4%、策定する人手を確保できないため42.0%と上位に来ており、全国での調査と同様の理由が挙げられている。

### (2) 岐阜県の取り組み<sup>6)</sup>

岐阜県では、企業へのBCM普及及びレベルアップと企業等関係機関相互の研鑽・交流等を目的として、「岐阜県BCP研究会」を2011年5月に設置し、ワークショップや事例紹介等を行う研究会を年4回程度開催している。

県としては「岐阜県モデルのBCP」として、BCPを策定するだけではなく、実践的な訓練により自社の課題を抽出し、個々の企業のビジネス実態に合わせたBCPを策定し、さらに継続的な訓練により改善につなげていくことを推奨しており、これらの取り組みを支援するため、2012年6月に「岐阜県BCP研修・訓練センター」を開設している。

また、「岐阜県モデルのBCP」を普及する人材の育成を目的に「岐阜県事業継続管理士」という岐阜県独自の資格制度を創設するなどの先進的な取り組みも行っている。

### (3) 東京都の取り組み<sup>7)</sup>

東京都では、2010年より「東京都BCP策定支援事業」を実施している。「BCP策定支援講座」により基本的なBCPの策定を講座形式と専門家派遣により実施し、事業によりBCPを策定した企業を対象に「フォローアップセミナー」や「BCP策定推進フォーラム」などを開催し、フォローアップを行っている。

事業によりBCP策定した事業所の取り組み事例集を作成しており、それぞれのBCPの概要や対策のポイントが示されている。

#### (4) 中小企業へのBCP支援の課題

国の防災対策の方向性を示す防災基本計画にBCPが初めて記述されたのは2005年の改訂からである。これ以降、全国各地でBCP関連のセミナーや策定支援講座、専門家派遣などが各地で実施されたことに加えて、東日本大震災の教訓を活かして、中小企業のBCP策定は確実に広がっている。しかし、これまでのBCP支援はBCPの策定に重点を置いて実施され、BCPの策定からBCMの運用までを継続的に支援を行っているところはまだ少ない。

事業継続（BC）は策定されたBCPに基づいて、災害時の事業継続を確実にするための防災対策工事などのハード対策、危機管理体制や協力企業との連携体制の構築などのソフト対策、そして、BCPに関する社内啓発やBCP訓練の定期的開催などのスキル対策など、BCの実効性を高める取り組みを継続的に実施して初めて成り立つものである。残念ながら、著者らが支援している徳島県内でもBCPを策定したことに達成感を得て、BC活動が停止してしまった事例は少なからず見られる。

BCP策定はゴールではなく、BC活動のスタートであり、BCPの策定後もBCMプロセスを機能させることが必須であるという認識を浸透させるためには、BCPの策定後にBCMの運用を進める企業への支援体制の充実が必要である。

たとえば、BCPを策定し、運用している企業のノウハウや考え方をBCPに関心のある企業同士が共有し、共に活用し合う仕組みなども、企業がそれぞれのBCMを発展的に改善していくためには有効である。これまで多くの自治体で進められてきたBCP策定支援中心の支援からBCM普及支援中心に転換していくためには、こうした仕組みづくりも必要である。

こうした観点から、徳島大学と徳島県が協力して、これらの課題を解消するために実施している取り組みを次章で紹介する。

#### 4. 中小企業へのBCM支援方策の提案

徳島県では、南海トラフ巨大地震の発生が懸念されていることもあり、2006年9月に徳島県企業防災推進検討会が設置されて以降、徳島県、商工団体、徳島大学の産学官連携によるBCM普及支援が継続して行われてきている。

ここでは、徳島県で実施しているBCM支援方策について説明し、中小企業へのBCM支援方策として提案する。

#### (1) 基本的な考え方

中小企業のニーズは「BCPについて知りたい・策定したい」と「BCMとして運用したい」の大きく2つに分かれる。徳島県での取り組みが始まった当初から東日本大震災後の時期は、まだBCPを策定している企業が少なく、東日本大震災の影響から、新たにBCP策定の取り組みを始めたり、自社のBCPを見直す動きが多かった。そのため、BCP研究部会やBCP策定研修会などによりBCP策定についての支援方策を重点的に実施していた。

近年では、BCP策定してきた企業がどのように継続的に取り組んでいくかというBCMのニーズが高まってきているため、それに力点を置いた取り組みを行っている。

このように、徳島県内の状況と中小企業のニーズ、その時々トレンドを取り入れながら、継続的に支援する仕組みを構築していくことが基本的な考え方となる。

#### (2) BCM支援体制の枠組み

現在のBCM支援体制は、「徳島県商工労働部商工政策課」、商工団体によって構成されている「とくしまBCP支援センター」と「徳島大学環境防災研究センター」が連携・協力しながら取り組んでいる。

徳島県は制度の創設や全体的な取りまとめを、とくしまBCP支援センターは窓口相談、BCP関連セミナーなど普及啓発や企業ニーズの掘り起こしを、徳島大学環境防災研究センターではBCM訓練やBCP研究部会などによりBCP策定からBCM運用についての支援と、大まかに役割分担しながらも、連携・協力しながら実施している。

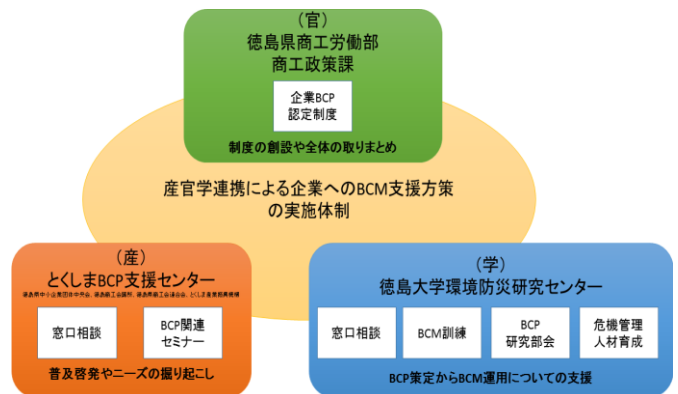


図-1 徳島県での支援体制

#### (3) BCMプロセスに応じた支援方策

内閣府「事業継続ガイドライン第三版」<sup>1)</sup>では、BCMの必要性が明示され、その全体プロセスとして、「方針の策定」「分析・検討」「事業継続戦略・対策の検討と決定」「計画の策定」「事前対策及び教育・訓練の実施」「見直し・改善」が図-2のように示されており、このBCMのプロセスのできるのところから取り組みを開始し、継続的に経営環境の変化に応じて発展的改善をし

ていくことにより、徐々に事業継続能力を向上させていくことが強く推奨されている。

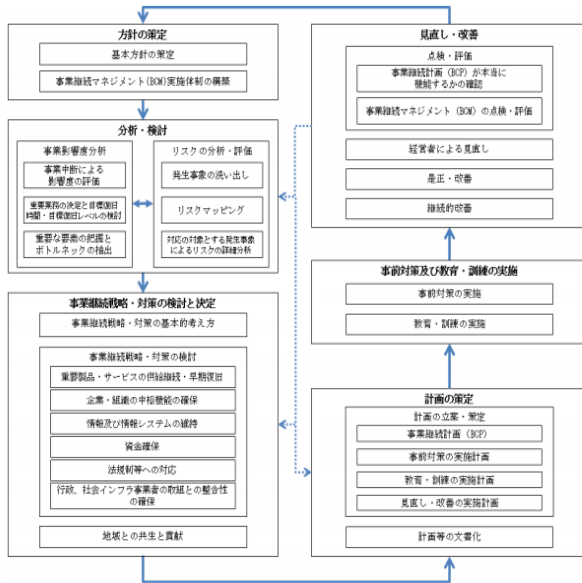


図-2 事業継続マネジメント (BCM) の各プロセス<sup>1)</sup>

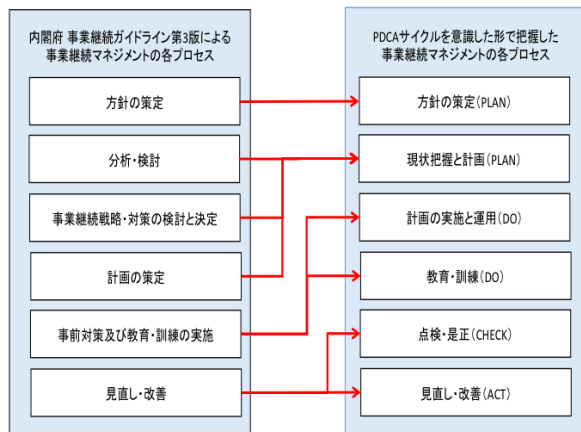


図-3 内閣府事業継続ガイドライン第3版によるBCM各プロセスとPDCAサイクルを意識したBCMプロセスの関係

そのためには、BCM全体のプロセスに応じた支援方策を準備し、中小企業がどのプロセスにおいても支援方策を享受できる仕組みの構築が必要となる。

そこで、BCM全体のプロセスをPDCAサイクルを意識した形で把握し、それぞれを図-3のように「方針の策定」「現状把握と計画」「計画の実施と運用」「教育・訓練」「点検・是正」「見直し・改善」として考え、これらの各プロセスに対応した支援を実施することとした。

そこで、今年度より、次の6つの支援方策を準備し、産学官で連携・協力しながら、徳島県内の中小企業に提供している。

#### a) 窓口相談

とくしまBCP支援センター、徳島大学環境防災研究センターが実施している。BCP策定を希望する企業が

らBCMを運用する企業を対象に、専門家が策定方法や運用方法、教育・訓練の手法等についてアドバイスを実施する。企業の希望に応じて随時開催。

#### b) BCP関連セミナー

とくしまBCP支援センターが実施している。BCPの普及やBCMの「教育・訓練」を目的に、その時々トレンドや企業からのニーズに合わせて、BCPの先進事例や専門家、東日本大震災被災企業などを招喚する。2014年度は2回開催予定。

#### c) BCM訓練

徳島大学環境防災研究センターが実施している。大規模災害発生を想定した、模擬会社でのシナリオ非提示型のシミュレーション訓練で、「初動対応編」では、企業が初動対応時にどのような対応を取らなければならないかを検討する。「事業継続編」では、「初動対応編」後の事業継続への取り組みについて検討する。2014年4月より、毎月1回実施。

#### d) BCP研究部会

徳島県、徳島大学環境防災研究センターが実施している。BCPに関心がある企業や実際に策定している企業、BCMに取り組む企業を集積することにより、ノウハウや情報を共有し、お互いのレベルアップを目指す場として2007年10月に設置された。

大学教員による講義や訓練、ワークショップや取り組み状況の発表などを実施しており、原則として毎月1回開催。

#### e) 危機管理人材育成

徳島県、徳島大学環境防災研究センターが実施している。香川大学、香川県、徳島県、徳島大学が連携し、2013年4月より各大学の大学院にコースを設置し、防災・危機管理ができる人材育成を目的としている。企業向けには、「行政・企業防災・危機管理マネージャー養成コース」が開設されている。

#### f) 企業BCP認定制度

徳島県が実施している制度であり、BCPを策定し、BCMとして運用している企業を対象とし、一定レベル以上の取り組みを継続して行っている企業を認定し、企業でのBCMの取り組みを評価するとともに、他の企業に参考になるベストプラクティスを発掘し、集積していくことが目的である。2014年3月制度創設、2014年10月に第1回認定予定。

これらの支援方策により、BCP策定前からBCPを策定



している中小企業でのBCM各プロセスに対応した、幅広い支援が可能となる。

表-1 徳島県でのBCM支援方策の内容とBCMプロセスへの対応状況

BCMプロセス ／支援方策	BCP 策定前	方針の策定 (PLAN)	現状把握 と計画 (PLAN)	計画の実施 と運用 (DO)	教育・訓練 (DO)	点検・是正 (CHECK)	見直し・改善 (ACT)
窓口相談							
BCP関連 セミナー							
BCM訓練							
BCP 研究部会							
危機管理 人材育成							
企業BCP 認定制度							

#### (4) BCM支援方策を実施する上でのポイント

このBCM支援方策を実施する上でポイントとなるのが、④BCP研究部会と⑥企業BCP認定制度である。

BCP研究部会は、2007年10月に徳島県企業防災推進委員会の下部組織として設置され<sup>8)</sup>、徳島県と徳島大学環境防災研究センターが協力して運営を行っており、原則として毎月1回開催している。

①窓口相談、②BCP関連セミナー、③BCM訓練に参加した企業やBCPに関心のある企業、BCPを策定した企業や既にBCMを運用している企業にBCP研究部会への参加を促して、集積している。

著者らはこのBCP研究部会を、企業同士による横のつながりを強化し、課題や問題点についての検討や協議、ノウハウや情報について共有する場として位置づけており、昨年度からは、大学教員による講義や訓練、最新動向の情報提供だけでなく、BCM運用に関するワークショップを多く取り入れ、今年度からは、参加企業による発表を定期的に取り入れるなど、その傾向を強めるための工夫をしている。

このBCP研究部会でのノウハウや情報の共有や企業間の横のつながりを強化により、地域の中小企業のBCMを継続的に経営環境の変化に応じて発展的改善をしていき、徐々に事業継続能力を向上させていくこと目標としている。

また、徳島県は企業BCP認定制度を2014年3月に創設した。制度創設にあたり、認定基準や認定企業に対するイニシアティブの内容、恒久的な制度として継続するための審査体制のあり方などについて、県と大学で慎重に協議を行った。

「実践力の高い」BCPの策定を促進することより県内企業の事業継続力及び災害対応力の向上を図ることを目

的にしており、これは、BCPを策定し、BCMとして運用している企業のうち、一定レベル以上の取り組みを継続して行っている企業を認定し、その取り組みを評価するとともに、他の企業に参考となるベストプラクティスを発掘し、集積していくためのものである。

認定は2年間有効であり、訓練や見直しが定期的に行われているかなどが更新時にはチェックされるため、認定された企業は、適切にBCMを継続していくことが求められる。

今年10月に第1回の認定が行われる予定であるが、その認定企業にはBCP研究部会に参加及び取り組み内容の発表をしてもらい、ノウハウや情報を共有していくことを考えている。

このように、BCPを策定した企業を集積し、BCMの運用を支援する仕組みや企業同士の横のつながりでのノウハウや情報の共有により、徐々に企業のBCMの習熟度を高めていくことを狙っている。



写真-1 BCP研究部会の様子

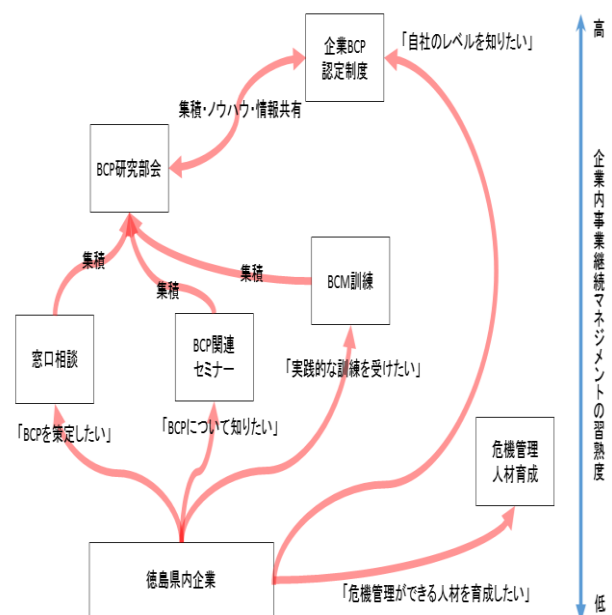


図-4 各支援方策の相互関係と企業内BCM習熟度

## (5) 今後の課題

今後は、この取り組みを継続していくことはもちろんのこと、BCP研究部会への企業等の集積をより進め、企業のノウハウや情報の活用と企業間のつながりをいかに深めていくかが、今後の課題となっている。

具体的には、BCP研究部会への参加していない業種や行政等の参加を依頼し、参加者の多様性を広げ、網羅性を高めること。そして、企業間でのノウハウや情報の共有だけでなく、共通する部分についての標準化すること。平常時や災害時での連携を促進し、共同での教育・訓練の実施や災害時の相互協力体制を構築し、地域でのより強固な企業間のつながりを作っていくことである。

また、企業のBCMをより実践的にするための訓練の実施も今後の課題となる。現在行っているBCM訓練を発展させ、業種別のシナリオを準備し、企業が参加しやすいように定期的に訓練が実施できる場を作っていきたいと考えている。

## 5. おわりに

徳島県では南海トラフ巨大地震への対応として、地域としての防災力、災害対応力を高める必要に迫られている。そのためには、地域の中小企業の事業継続力を高めることが重要な課題となっている。しかし、地域の中小企業は経営資源が限られ、独力で事業継続への取り組みを続けていくことは容易ではない。

よって、地域の行政、大学等の教育機関や商工団体等が連携し、ともに情報やノウハウを共有していくことにより、中小企業のBCMへの取り組みを支援し、その内容を向上させ続けていく仕組みが求められている。

徳島県では、この産官学連携による取り組みを2006年から試行錯誤しながら行ってきたが、このような取り組みが全国でも行われるようになり、さらにそれらが連携

協力していくことで、BCM支援のノウハウや情報の共有が図られ、継続的に環境の変化に応じて発展的改善をしていくことが可能となり、地域の中小企業の事業継続力をさらに高めていくことにつながっていくと考えている。

このように、地域の企業の多くを占める中小企業の事業継続力が高まることにより、そこに関係する他の企業や行政等にも事業継続を通じたコミュニケーションが行われ、ひいては、地域全体の事業継続力を高める一助となっていくことを期待している。

## 参考文献

- 1) 内閣府：事業継続ガイドライン第三版 - あらゆる危機事象を乗り越えるための戦略と対応（平成 25 年 8 月改訂）, 42p., 2013.
- 2) 経済産業省中小企業庁：平成 25 年度中小企業事業継続計画（BCP）に関する調査報告書, 236p., 2014.
- 3) 徳島県商工労働部：企業防災指針策定のためのアンケート調査,（徳島県提供資料）, 2012.
- 4) 静岡県：静岡県の BCP（事業継続計画）に対する各種支援について, <http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-510/bcp/> (2014 年 7 月 15 日閲覧)
- 5) 静岡県経済産業部商工振興課：中小企業の BCP 策定状況等に関する調査, 2013.
- 6) 岐阜県：BCP の普及に向けて, [http://www.pref.gifu.lg.jp/sangyo-koyo/kigyo-ritchi-shien/chusho-kigyo-shien/bcp/bcp\\_shien.html](http://www.pref.gifu.lg.jp/sangyo-koyo/kigyo-ritchi-shien/chusho-kigyo-shien/bcp/bcp_shien.html) (2014 年 7 月 15 日閲覧)
- 7) 東京都産業労働局：日本が変わる東京が変わる 東京発 チーム事業継続, <http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/shoko/keiei/BCP/bcp/> (2014 年 7 月 15 日閲覧)
- 8) 中野晋, 騎馬貴子, 安西弘詞：大学と県の連携による BCP の普及活動, 第 13 回日本地震工学シンポジウム発表論文集, pp.2765-2772, 2010.

(2014. 7. 18 受付)

## SUPPORT MEASURES TO LOCAL SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN ACCORDANCE WITH THE PROCESS OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Yasufumi YUASA, Susumu NAKANO and Yoshio KASUBUCHI

Since the Great East Japan Earthquake, the perception of the BCM and BCP has been increasing in local small and medium-sized enterprises. However, formulated rate of BCP in the small and medium-sized enterprises still low, play an important role local small and medium-sized enterprises, even when considering the continuation of local for assistance with BCM to, it is a challenge for each region. In this paper, we introduce the case for measures to Research Center for Management of Disaster Environmental, University of Tokushima conducted in cooperation with the Chamber of Commerce organizations and Tokushima Prefecture, is doing the support of the BCM to local small and medium-sized enterprises in response to the entire process of BCM, I do discuss the challenges and future BCM support measures for local small and medium-sized enterprises.