

事業継続・事業再開の現状と課題¹⁾

——東日本大震災を越えて——

佐々木 郁 子*

岡 野 知 子**

要旨：東日本大震災後、BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）/BCM（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）の有効性が注目されている。一方、被災した企業は多大な労力と資金を費やし事業再開を果たしている。本稿では、BCPを利用して事業継続を成功させた事例と、政府の被災企業支援の補助金の枠を越えて将来の発展に向けた設備投資と減災のための設備投資によって事業再開を果たした事例を取り上げる。これらの事例から事業継続・事業再開には、BCP/BCMのような危機管理システムは限定的ではあるが有効であること、事業再開までの従業員のモチベーション維持と危機を見据えた企業間の協力関係、設備投資のための資金計画・融資協力をしておくことが重要であることが明らかになった。

キーワード：東日本大震災、事業継続、事業再開、BCP、BCM、グループ化補助金

1 はじめに

日本はこの20年間で2度の大震災を体験しているだけでなく、洪水被害など激甚災害指定を受ける災害を何度も経験している。これまで、激甚災害指定を受けるような災害が襲う地域は局地的で、日本全体の経済活動に与える影響は少なかった。しかし、1995年の阪神・淡路大震災、2007年新潟県中越沖地震、および2011年3月11日に発生した東日本大震災は、日本の経済活動だけでなく、世界の経済活動にも大きな影響を与えた。サプライチェーンをはじめとする日本の枠を越えた取引関係が世界的に影響を与えた理由の一つである。しかし、今や企業は世界に分散する生産・販売拠点を持つことが当然となっており、いかなる災害の発生に対しても迅速に行動することが求められている。

東日本大震災後、「事業継続」や「事業再開」と

いう言葉が注目されるようになった。事業継続は、「災害や事故に遭った場合においても、事業の中断に伴う顧客取引の競合他社への流出、マーケットシェア低下、企業価値の低下などから企業を守るために重要な事業を中断させないこと、また、万一事業活動が中断した場合においても、残存する能力で目標復旧時間までに重要な事業を再開させること」を目的としている（東京海上日動2011, 4）。危機下において主要な事業を継続させること、また少しでも早く事業を再開させることがその後の復興期における企業活動に大きな影響を与える。そこでこのような災害時における企業の事業活動の対応策としてBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）およびBCM（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）が注目されている。なお、BCP/BCMで想定するリスクと被害は実際の被害とは異なるため、その有効性については賛否両論あるが、BCP/BCMを実施することが企業に何らマイナスの影響を与えるものではない。例えば、野田・加賀谷（2011）は、BCPが単なるリスク管理活動としてだけでなく、その策定において業務プ

* 〒980-8511 宮城県仙台市青葉区土樋 1-3-1 東北学院大学経営学部

** 石巻専修大学経営学部

ロセスの可視化と業務改善が図られるため、平時にもその効果が発生する可能性があるとしている²⁾。

一方で、甚大な被害を受けた地域で操業していた企業は、事業中断を余儀なくされ、その後もインフラの復旧や復興計画との狭間で事業継続・再開に支障をきたしている。本稿の調査対象企業の一つが位置する宮城県石巻市は、全国第3位の水揚げ高を誇る漁港を中心とした水産加工業を主要産業としてきたが、2012年10月現在で事業再開した企業は被災企業の約50%にとどまっている。石巻地区における水産加工業や関連企業の多くがBCP/BCMを導入していなかったことは事業再開遅延の理由の一つであるが、そのようなシステムティックな問題だけでは説明できない多くの課題があることが、震災後明らかになっている。これらの事象は、BCP/BCMという事前のシステムティックな危機管理だけでは、被災した企業の事業継続および事業再開を達成し得ないということを示すものである。

そこで、本稿では、事業継続と事業再開について再考し、その課題と検証をいくつかの事例に基づいて考察したい。とくにBCPやBCMに限定せず、実際の被災地における「事業継続」および「事業再開」について検討する。まず第2節で事業継続と事業再開について、事前のシステムティックな危機管理手法であるBCPの内容と課題、発災後事業中断を余儀なくされた企業が事業再開を果たすのに直面する課題を取り上げる。第3節では、事業継続および事業再開を果たした企業の事例を挙げて事例から導き出された要素について取り上げ、第4節で事業継続と事業再開を再考し、むすびとする。

2 事業継続と事業再開

2.1 経営システム維持としての事業継続

BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) とは、「災害や事故などに備え、事業継続を実施するために必要な事項を盛り込んだ計画」をいい、BCM (Business Continuity Management: 事業継

続マネジメント) は「BCPを策定し、実効性の向上や、組織への定着化、計画の運用、見直しまでの管理プロセスも含めたマネジメント全体」をいう(東京海上日動 2011, 4-5)。

BCPの基本的方針や策定方法は、内閣府や経済産業省、経済団体などがそれぞれ定めている『事業継続ガイドライン』や中小企業庁の『中小企業BCP策定運用指針』などで述べられているが、大きく分けて5つのステップ: (1) BCP基本方針の策定, (2) 重要業務の選定, (3) 業務プロセスの分析・被害想定, (4) 戦略・対策検討, (5) BCP基本文書作成から構成され、BCMはさらにステップ5で作成したBCPマニュアルに基づいて定期的な訓練と改善を行うことを含めている。

BCPの究極の目的は、企業の存続、持続的成長を可能とするための対策であり、企業経営の本質的な目的と重なる(東京海上日動 2011, 66)。それにあわせて、BCPの策定範囲、推進体制、想定シナリオ/リスクが検討される。事業継続計画策定促進方策に関する検討会(内閣府・防災担当)が公表している『事業継続ガイドライン第2版—我が国企業の減災と災害対応の向上のために—』では、「事業継続計画は、事業の中断の原因となるリスクを問わず重要業務を継続していく、という目的意識を持って策定される。」とするものの、想定するリスクの選択は企業自らの判断にゆだねられ、これからBCPに取り組む企業は懸念が大きいリスクを少数選んで取り組むように推奨されている(内閣府 2009, 7)。

BCPの最も特徴的な点は、事業継続の目的に基づいて発災時事業リソースにダメージを受けている中での生き残り策として、最低限継続させなければならない事業は何か、遂行すべき事業は何かを選択することである。これは、企業理念としての「自社の存立基盤は何か」や「社会・市場・顧客・株主などからの要請や期待は何か」から導き出されるものである(東京海上日動 2011, 66-67)。

東日本大震災においては、飲料食料品販売の企業の何店舗かが震災翌日から営業を再開した。このような行動は自社の重要事業の継続という理由だけでなく、地域住民の生命維持にかかわる食

料・飲料の提供という地域からの要請によるものである。したがって、重要事業の選択は事業継続の目的にある企業の社会的存在意義という点から大いに検討される必要がある。そしてその重要事業の選択後、復旧目標の策定と被害状況の想定に基づいた事業継続戦略が策定される。

事業継続戦略は、被害の程度によって様々な代替案を選択・実行するものであるが、実際の被害が想定シナリオと同じものになることはなく、様々な予想されるケースに基づいて検討される必要がある。したがって、BCPにおける事業継続戦略はあくまで想定シナリオを何パターンかに分けて代替案を作成しておくものであり、発災時にはその代替案をベースに被害の状況にあわせて戦略代替案を素早く策定・実施することが求められる。事前に様々なケースを想定しておくことによって、資金、復旧にかかる時間や必要条件に加え、おのおのの方法のメリットとデメリットや特徴が明らかになるため、発災時において判断や選択がしやすくなる（東京海上日動 2011, 85-86）。

2.2 発災後の事業中断と事業再開時の課題

BCP/BCM を十分に準備していたとしても、実際の被害はその想定に似ても似つかない場合がある。東日本大震災においては、1000 年に一度の大地震と大津波が発生し、沿岸部だけでなくこれまで津波を想定していなかった内陸部でも、川の逆流による津波が押し寄せ多くの命が失われた。震災後、津波被災地の企業が抱えている問題として次のようなものがある。

- (1) 再建資金・二重債務の問題
- (2) 取引先の喪失
- (3) 企業そのものの喪失
- (4) 地域全体の壊滅の影響
- (5) 知的資産の流出

これらが問題のすべてではないが、多くの企業の事業再開や事業継続に大きな影響を与えているものである。なお、震災後、(1)については政府・自治体、金融機関や各産業の関係団体が、補助金や融資、債務取り消しなどの措置を行い活用されている。しかし、後述する事例に見られるように

補助金支援や融資を受けた企業が必ずしも満足できる状況でなく、補助金や融資を受けたゆえに生じた問題が、震災後 2 年半を過ぎようとしている中で露呈してきている。

また(2)、(3)、(4)、(5)の問題は、被災企業に深刻な影響を与えている。宮城県石巻市の水産加工業および関連企業の再建状況は、2012 年 10 月現在で被災前企業数の半数であると述べた。この原因には、石巻市内の被災漁港 44 漁港のうち、応急工事が完了した漁港が 10 漁港、23 漁港の物揚場の応急的な地盤嵩上げが完了したばかりで、本格的な災害復旧の完了予定は 2015 年度末となっている。そのため、震災後の 2012 年の水揚げ高は震災前の約 5 割にとどまっており、関連する水産加工業と関連企業がこの影響をもろに受けているといえる。また石巻市のみならず、津波被害地域ではすべてを喪失した企業も多い。この場合には、一から起業するのと同じ手間と資金が必要になる。これは地域全体の被災とも多に関係する。対象としてきた顧客市場の喪失により、震災前のビジネスモデルでは事業が成り立つかどうか予測が難しい。加えて、地域全体の被災は、震災前と同じ場所での再建を阻む。実際、早期の事業再開にこぎ着けた何社かは、津波の影響が少なかった内陸部へ移転している。所在地の移転は、移転費用の確保と新たな取引関係、顧客市場の形成などの問題があり、移転により事業再開を果たしてもその後の経営に苦慮している企業は少なくない。

さらに、あまり目が向けられていない問題として、ノウハウ、知的資産としての従業員の問題がある。事業再開までの一定期間、多くの企業が従業員を維持するのに、失業保険を利用した。しかし、石巻市のような津波被害が甚大な地域では、事業再開を待たずして従業員が他の地域へ移転するなど、知的資産が喪失しているケースは非常に多い。

3 事業継続・事業再開の具体的事例

本節では、事業継続および事業再開について、2つの事例を取り上げる。まず、BCP を利用して

発災時に経営システムを維持した宮城県名取市のオイルプラント「ナトリ」の事例、続いて、震災後に独自の取り組みと補助金を利用して事業再開を果たした宮城県石巻市の「大興水産」の事例を取り上げる。これら2つの事例は、想定を越える被災を受けた企業の事業継続および事業再開に必要とされる要素についての示唆を与える。

3.1 事業継続の事例

3.1.1 オイルプラント「ナトリ」

オイルプラント「ナトリ」は、津波で大きな被害を受けた宮城県名取市の企業である。本社は内陸部に位置しているが、事業所と2つの工場は仙台空港近くの沿岸部にあった。同社は1988年に法人として設立され、資本金3000万円、役職員数42名で、廃油等の加工精製を主な事業としている。

ナトリは、2007年よりBCPの導入を検討し始め震災直前の2011年1月末にBCP策定を完了した。同社のBCPは、①基本方針と体制、②対象リスクと被害予測、③中核事業の検討、④事業影響度の予測、⑤事業影響度の対策の5つの検討項目に基づいて策定が進められた。そして、中核事業は、①取引先からの廃油の安定処理、②顧客への安定供給、③収益性の3つの要素から検討し、「再生重油」と「油水加工」の2つとした(岡野2012, 106)。そして目標復旧時間として、「再生重油」については一部損壊と予測して目標復旧時間を1ヵ月、「油水加工」については同じく一部損壊と想定してインフラ復旧後3日とした。なお、被害の予想は、1973年に発生した宮城県沖地震を基準にした。

2011年3月11日2時46分、東日本大震災が発生。続いて大津波が押し寄せ、沿岸部に近い2つの工場と事務所はすべて浸水した。直ちにBCPを発動し、従業員を避難させ、発災後2日間は被災状況と従業員、協力会社の安否確認を行った。

3月14日に被災のなかった本社に緊急対策本部を立ち上げ、協力会社・関係企業と連携しながら、BCPに基づく復旧方針を定め、中核企業の復旧を2011年4月から6月までと見込んだ。注目

に値するのは、中核事業である、再生重油事業を8日後、油水加工事業を11日後に再開していることである。同時に、名取市の要請を受けて、船舶やガソリンスタンドからの油の抜き取りや、家庭から流出した灯油缶の回収等を行うなど、優先事業も行った。

工場が2つとも甚大な被害を受けたにもかかわらず早期の事業再開ができたのは、作業に用いるタンクがいくつか残っていたという幸いに加えて、代替生産の委託、協力会社との共同事業が可能だったからである。また、当座の運転資金(人件費等の固定費支払いと資金の確保)も準備できたことは早期事業再開の重要な要因となった。

3.1.2 本事例から抽出されたBCPの重要点

この事例が示すように、BCPは、策定すればそのまま実行に移すような平時の事業計画のようにはいかない。全く想定と異なる状況下でBCPのフレームワークに基づいて迅速にシナリオを修正し、実行していくことが求められる。同社がBCPで想定したのは宮城県沖地震をベースにした一部損壊という被害状況であり、津波の発生、さらには2つの工場が津波に飲まれることは想定していなかった。それにもかかわらず、同社が早期に事業を再開できた理由として、社長武田洋氏は、BCP策定で培ったフレームワークが大いに役立ったとする(岡野2012, 108)。

第一に、重要業務の選定の考え方は実際の被害状況に基づいた業務内容の取捨選択に応用できたことである。BCP策定時に事業を継続するのに重要なポイントを押さえていたので、被害が想定と異なっても素早い意思決定ができたと考えられる。

第2に、情報システムのバックアップができていたことである。災害を想定して対策を施していたので、事業に必要な情報を発災後すぐに使うことができた。

第3に、事前に協力会社・顧客、取引銀行との連携がとれていたことが挙げられる。とくに同社の場合、自社が操業不能に陥った場合に業務を依頼する同業他社をリストアップしていたこと、協

力会社と緊急時の連携体制をとることについて事前に取り決めていたことが、早期再開の大きなポイントとなった。さらに、取引銀行にも事前にも事の際の資金調達の取り決めができていたために、当座の運転資金と復旧に必要な資金の確保に奔走することなく、事業再開を果たすことができた。

第4として、BCP 基本文書作成によって従業員との危機時の認識共有ができており迅速に行動できたことがある。BCP は策定するだけでなく、実際に災害が起こったときに、その基本フレームに従っていかに迅速に行動するかが成功の鍵となる。そのため、BCM によって常にBCPの確認と危機時の認識共有を行うことが重要である。

3.2 事業再開の事例

3.2.1 宮城県石巻市の状況

宮城県石巻市は2011年3月11日に発生した東日本大震災で甚大な津波被害を受けた。2011年2月末に162,822名であった人口は、死者3,000名に加え多くの人口流出によって2012年6月末には151,879名まで減少している。1万人以上にのぼる人口減少は、浸水による居住地の喪失と石巻市の産業復興の遅れがその理由である。

とくに、石巻地域の主な産業である水産加工業は市内全44港が被災し防波堤の多数が流出、定置網・養殖施設はほぼ全壊した。また、水産物地方卸売市場の全壊、特定第三種漁港としての石巻港に被害が及び、その被害総額162億600万円にのぼった³⁾。このような壊滅的な状況下での企業再生プロセスは決して生やさしいものではない。水産加工業の経営者らは、従業員を一時解雇し失業給付制度終了までの短期間での事業再開をめざしたが、実際に事業再開を果たした企業は32.9%に過ぎない⁴⁾。事業再開・継続が困難な理由として、1) 資金不足、2) 労働力不足、3) 風評被害がある。資金不足とは、公的援助の困難さを挙げている。政府は様々な中小企業復興のための支援策を打ち出したが、当初優先されたのはサプライチェーン型の比較的規模の大きな企業であり、石巻市に多く所在する規模の小さい企業は後回し

にされた。労働力不足には津波による従業員の死亡や行方不明が主な理由として挙げられるが、復興計画の遅れや事業再開の目途がつかないことによる他の地域への就業や、復興事業関連の給与水準が高いことにより本来の職場ではなく復興関連事業に人手が回るということも大きな問題となっている。なお、風評被害に関連して、福島原発放射能汚染問題による東北地区の水産業の需要の落ち込みという問題が今も続いている。このような厳しい状況にあるものの、震災から2年半を迎えて事業再開を何とか果たした企業も少なくない。しかし、事業再開を果たしたものの売上の伸び悩みや二重債務の問題など、被災地の企業は大きな課題を抱えている。

ここで、東日本大震災において壊滅的被害を受けながらも2013年1月に本社新工場を竣工し、震災から22カ月で完全復興を遂げた石巻市の「大興水産」(水産加工業)に焦点をあて、その軌跡を追う。この復興の過程に、事業再開の鍵が隠されていると考えられる。大興水産へのヒヤリングは岡野が2013年9月3日に、同社社長大塚敏夫氏と、総務部尾形氏に対して行なった。本節の内容は同社へのヒヤリングと公開資料、地方紙の「みなと新聞」の内容に基づいている。

3.2.2 大興水産の事例

大興水産株式会社(宮城県石巻市、大塚敏夫社長)⁵⁾は、1970年操業、資本金7,000万円、従業員数70名のサバ、カツオなどの1次処理、冷凍加工を手掛ける企業である。東日本大震災前の年商は約50億円であった。石巻漁港至近に位置する同社は、東日本大震災の津波によって、本社社屋および加工場は壊滅的被害を受けた。本社社屋の3階まで津波が達したものの流失は免れた。しかし、冷蔵倉庫に保管していた原料および製品在庫約1万トンが流失し、被害総額は40億円にのぼった。

同社は、震災直後から3月20日までの約10日間で従業員の安否確認を終了し、社員全員の無事を確認した。経営者は3月25日、本社に社員全員を集め見舞金を給付し、その場において1年以

内に事業再開することを宣言した。社員全員が無事であったことが、早い段階での事業再開へつながったと社長は語る。本社、加工場は津波により全壊したが、冷蔵庫、凍結庫は一部残り、その設備の修復に取り掛かった。当時は、加工施設への公的補助事業の目途がたっておらず、資金不足は必至の状況であった。残った製品の処理をしながら2011年6月頃から建築業者に依頼し、自費による復旧作業にはいった。

同社は、単なる復旧ではなく復興をめざしたと社長の太塚氏は語る。震災前と同じ状況に戻すだけでなく、復活にとって必要なことは、新たな付加価値の創出が必要であると認識していた。そこで、品質向上とともに、最新鋭の設備の導入（シャーベットシステム、ロボットパレタイザー等）により、新商品の提案もできる環境を整備した。今後は、数量を増やすことはもちろんのこと、HACCPとISOの取得も視野に入れ「品質第一主義」で経営を行っていく意気込みをみせている。

また、新本社工場は石巻市の「津波避難ビル」認定第1号となった。同社が位置する地区は震災により地盤沈下したが、基礎部分を2メートル嵩上げし建物の高さは基礎部分を含め21.6メートルとなった。その結果、津波避難ビルとして、社員のみならず、近隣の住民の避難場所として使用可能になった。4階屋上と3階で1,100人収容可能であり、4階には、ストーブ、コンロ、非常食、布団などを収納する備蓄庫を設けている。太陽光発電による電気供給設備や建物内の照明はLEDを採用するなど省エネ設備も新たに導入した。これらの設備の点検も兼ね、今後は避難訓練も行っていく考えである。

なお、大興水産株式会社は、復旧、復興を早期に果たす目的で、中小企業庁が支援する補助率4分の3のグループ化補助金⁶⁾（第3次 水産(食品)加工業型）と水産庁が支援する補助率6分の5の水産業共同利用施設復旧支援事業による補助金の申請を2011年12月に行っている。グループ化補助金制度が開始された当時、申請認定の評価基準には、グループ外の企業や他地域の産業にとっての重要度（サプライチェーンにおけるグループの

役割、グループがサプライチェーンの中で提供している特別な製品、技術、サービス内容等）が掲げられており、認定の評価は厳しいものであった。一方で、これらの補助金の復興への貢献度は非常に高いものであったと総務部尾形氏は語っている。ただし、これらの補助金はすべての施設・設備等が完成してから支給される。同社の場合、新社屋再建にかかった20億円のうち、15億円が補助金で賄われたが、2011年12月に行った補助金申請に対して、実際に支給されたのは2013年7月だった。そのため、実際に補助金が支給されるまでは、自費（金融機関等から各企業が借入）で賄わなければならない、震災で窮地に追い込まれている中、大変な苦労があったと振り返る。

3.2.3 本事例から抽出された事業再開の要素

大興水産株式会社の震災発災時から実際に辿った復旧・復興の過程から、早期の事業再開の要素について検討する。

第1の要素として、従業員の雇用の確保とノウハウの維持がある。具体的には、被災後早期の段階で、経営者が事業継続への意思を従業員へ示し、従業員の事業復興・継続へのモチベーションの回復と維持にたいする姿勢を示すことである。大興水産株式会社は発災後2週間余りで全従業員に対して今後の経営方針を伝えている。社屋と工場が津波による喪失を免れたとはいえ、甚大な被害を受けた地域にあることを考えると、非常に早い段階で事業継続の意向を従業員に伝えたことは大きな意味がある。事業をいち早く再開し継続していくという目的を達成するためにはノウハウを持つ従業員のモチベーションを維持することは重要である。

第2に、復旧のための資金確保である。大興水産株式会社の場合、グループ化補助金などの制度を利用して設備の再建を行っているが、補助金が入り始めるまでの間は自費で賄う必要があった。したがって、その間、融資を受けるにしても融資資格となりうる財務的体質を持っていること、または有事の際に迅速に資金融通が行われるよう銀行や取引先との連携関係を結んでおく必要がある。ま

た、大興水産株式会社のグループ化補助金は、約200社に及ぶ企業をグループ化し「第3次水産(食品)加工業型」とよばれる枠での採用だった。なお、このような多数の企業が組織して申請し認定されたのは、石巻商工会議所が会員企業の特徴を熟知し補助金制度の募集枠にあわせて組織したこと、補助を受けるための事業計画書の作成について徹底的に会員企業を指導したことによる⁷⁾。また、石巻商工会議所は補助金申請の内定がとれた時点で復旧資金の残り4分の1を融資するように地元銀行に働きかけ、申請した企業が補助金を受け取る前に資金不足に陥らないようにする支援も行なっている。このようなことから、再建のための資金確保が早期の復旧・復興に大きく影響することが分かる。

第3として、設備投資のタイミングと質の問題である。前述のグループ化補助金は復旧のための費用なので、現状復帰のみを対象とし新しい設備を入れると認められない。そのため、資金力がない企業は現状復帰のための設備投資に限定されてしまい、たとえグループ化補助金を獲得しても競争力が伸びず、経営不振に陥っているケースも多い。大興水産株式会社の場合、震災前と同様の設備投資ではなく、付加価値をつけた設備投資をあえて行っている。そのため、付加価値をつけた設備投資は自社の持ち出し分となる。実際に、グループ化補助金の認定額は15億円であるが、同社の再建費用は約48億円にのぼり、ほとんどの再建費用はこの対象から外れていることが分かる。最新鋭の設備の導入と新商品の投入を狙った設備投資、さらにはHACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point; ハサップ)とISOの取得を視野に入れ、震災のマイナスをプラスへ転換する設備投資を行ったことは、将来の成長を見据えた意思決定といえる。とくに、地域貢献を考えた大興水産株式会社の避難設備建設は、この震災を風化させず将来のリスクを最小限にする努力として評価されるべきである。

なお、補助金の会計処理について、一時期中小企業庁のグループ化補助金と水産庁の補助金との処理方法に違いがあり、グループ化補助金は圧縮

記帳が認められ、水産庁の補助金にはそれが認められないといった矛盾が起き、補助金活用の妨げとなった。

第5は、新販路開拓と風評被害への対策である。これが、ボトルネックであると経営者は語る。被災地の企業でも、被災前の地域、マーケットをあきらめ、他の地域に移転しているケースも少なくない。大興水産株式会社は新設備に投資をしたが、放射能の風評被害で震災前の販路をなくしてしまい、アジアへの輸出量は激減せざるをえない状況となっている。この風評被害は1社だけではなく、東北地区の被災地全体における大きな問題となっているが、いかに販路開拓を成功させ、売上を震災前以上に伸ばすかということが復興の重要課題となっている。

4 むすび

本稿では、「事業継続」と「事業再開」について、被災企業が直面する問題と事例を取り上げた。

東日本大震災のような大規模災害の場合には、主力事業の再起可能性の有無の判断に加え、再開までの雇用・知的資産の維持の問題、大規模投資案件とその資金確保の問題がある。さらに、市場環境の変化によりたとえ復旧を果たしたとしてもこれまで対象としてきた市場やニーズが変わっている可能性があることなどが考えられる。そのため、早期の復旧は大切であるが、場合によっては主要事業の再定義を行い、ビジネスモデルの再構築とリストラクチャリングを行い、現状復帰を越える投資による事業再開が必要となる。

そこで、むすびにかえて以下の点について述べたい。まず、BCPなどのシステムティックな危機管理の手法は、一つのモデルに過ぎない。しかし、危機時の認識共有にとっては有効であるので、実際の災害に合わせてフレキシブルに対応し、復旧シナリオを策定していくフレームワークとして活用するのが望ましい。また大きな危機に遭遇したときほど、長期的な設備投資などの大きな意思決定に直面する。平時と比べて、危機時は、より少ない情報量でより速いスピードで復旧のための設

備投資計画を策定し実施しなければならない。したがって、今後起こり得る危機を見据えた協力関係、雇用維持の方法、復旧のための投資計画等をBCPやBCMとともに平常時から想定しておくことが必要である。

後記

東日本大震災が発生してから2年が経とうとしている。津波被害のなかった内陸部は美しく変わり、あの日の出来事がまるで嘘だったかのようにさえ思うことがある。一方で、石巻市を含む宮城県、岩手県、福島県の甚大な津波被害を受けた沿岸部は、この2年で、瓦礫が撤去され野原と化し、そこに集落があったことすら分からない状態になった。被災地、とりわけ沿岸部の復興は始まったばかりであり、その地での生活をあきらめた人たちの流出が続いている。

宮城県という被災地に居住する我々は、震災後、会計研究者として何を記録にとどめ、外部に発信することができるかを考えつつ調査をしてきた。いまだに、会計研究としての震災学をまとめる糸口は見つからないが、一つずつ記録を蓄積することが我々にできる唯一のことだと考えている。1社でも多くの企業が事業再開を果たす姿を今後も追跡したい。

なお、メルコ学術振興財団におかれましては、2012年11月24・25日の「中小企業のための管理会計セミナー：被災地中小企業の再生と復興をめざして」石巻専修大学（宮城県）の開催にご協力いただくとともに、我々の調査研究を発信する機会を与えていただいたことに対し、この場を借りて、心より感謝申し上げます。

この研究を行うにあたって、佐々木は日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（B）, 課題番号24330142）を受けている。

引用文献

- 事業継続計画策定促進方策に関する検討会（内閣府・防災担当）2009.7.『事業継続ガイドライン第2版—我が国企業の減災と災害対応の向上のために—』
- 東京海上日動リスクコンサルティング（株）編 2011.『実践 事業継続マネジメント（第2版）』同文館出版
- 岡野知子 2012.「6 復興元年 事業継続政策の必要性—石巻地域で震災と向き合った1年から学んだこと」『大震災を風化させない 会計研究者からの提言』（八田進二編著）所収、同文館出版
- 野田健太郎・加賀谷哲之 2011.「事業継続計画と経営者業績予想の関係」『経営財務研究』, 31 巻 2 号, 40-55 頁, 日本経営財務研究学会
- 2013 年 1 月 21 日付「みなと新聞」

注

- 1) 本論文は、2012 年 11 月 24・25 日に石巻専修大学にて開催された「中小企業のための管理会計セミナー：被災地中小企業の再生と復興をめざして」（主催：メルコ学術振興財団、共催：三陸産業再生ネットワーク、石巻専修大学地域活性化研究会）での報告内容を一部修正・加筆したものである。
- 2) 例えば、新潟県中越沖地震の教訓から、自動車関連メーカーは在庫の積み増し、重要部品の二重購買による有事における在庫水準の確保、一部部品の仕様の統一化による柔軟な設計変更を可能にするなどの取り組みを行っている（野田・加賀谷 2011, 41）。
- 3) 2012 年 11 月現在
- 4) 石巻市が 2012 年 3 月末に実施したヒヤリング調査によると、震災前の事業者数 207 社（水産加工業及び冷蔵倉庫 84 社、その他関連事業 123 社）のうち、再開した企業数は 68 社（同 30 社、38 社）となっている。
- 5) 宮城県石巻市魚町 2-6-8 鮮魚部、冷凍部、冷凍・冷蔵庫、総務部からなる。
- 6) 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業
- 7) これらの調査内容は、2013 年 2 月 7 日におこなった石巻商工会議所役員へのヒヤリング調査による。

Continuation and Resumption of Business in the Disaster-Stricken Area : Recovery from the Great East Japan Earthquake

Ikuko Sasaki (Tohoku Gakuin University)

Tomoko Okano (Ishinomaki Senshu University)

Abstract : The effectiveness of business continuity systems received significant attention following the Great East Japan Earthquake. Some companies continued or resumed business quickly after the disaster using the BCP (Business Continuity Plan) framework. Other companies, however, took longer to resume business. We investigated these two types of companies in the affected area to identify key factors behind speed and ability to continue or resume business. First, crisis management systems such as BCP (Business Continuity Plan)/BCM (Business Continuity Management) had a limited impact on firm ability to continuing or resuming business. Second, companies that maintained employees' motivation until their business resumed were able to open more quickly. Companies that upheld relationships with suppliers and customers also found resuming business to be easier. Finally, firms that make a financial plan and financial agreement for recovery with their main bank in advance found it useful as a means of continuation and early resumption of businesses.

Key words : The Great East Japan Earthquake, Business Continuity, Business Resumption, BCP, BCM, Group Subsidy