

民間企業における BCP

—観光関連企業を例に—

淑徳大学 鎌田裕美

Abstract

BCP (Business Continuity Plan) is one of the most important corporate strategies for private companies and has received greater recognition since the Great East Japan Earthquake in 2011. Although private companies have recognized the importance of BCP, the level of progress varies depending on the size of the company. Small- and medium-sized companies, which account for 99.7% of all Japanese companies, need some support to build their BCP. The Small and Medium Enterprise Agency and other companies have developed and provide tools for such entities. Some local governments are engaged in establishing Business Continuity Cooperation among companies in manufacturing. This paper considers the status of BCP in tourism-related companies based on published reports. As a result, this paper proposes that specific tourism situations should be included in the contents of such BCPs. (Hiromi Kamata)

はじめに

事業継続計画 BCP (Business Continuity Plan) は、災害や事故が生じた際に、企業が事業を中断しない、あるいは中断したとしても短期間で再開するために、バックアップのシステムやオフィスの確保、即応した要員の確保、迅速な安否確認などを策定した経営戦略である。BCP は欧米で先進的に取り組まれており、比して日本は防災対策では進んでいるものの BCP の策定では遅れをとっている状況である。中央防災会議が作成する「防災基本計画」でも企業防災の促進を位置づけており、2005 年に事業継続ガイドライン第一版、2009 年に第二版をそれぞれ公表している。2011 年に発生した東日本大震災（以下、大震災）では企業にも甚大な被害を及ぼし、BCP の重要性が再認識され、さまざまな動きが見られる。

また、BCP の策定・運用・見直しについて運営するシステムである事業継続マネジメント BCM (Business Continuity Management) という考え方も生まれ、BCP と同様に重視されている。

本稿では、公表データや公表されている調査結果

を用いて、企業における BCP の現状を整理した後、観光関連企業のヒアリング調査の例を取り上げ、観光関連企業における BCP について考察する。

1. BCP の現状

1.1 東日本大震災後の動き

大震災では、平時の備えに加えて取引先や地域との関係から BCP に対する関心が高まった。さまざまな団体で BCP に関する調査を実施している。日本経済団体連合会（以下、経団連）では、「企業・経済界に求められる取組み」と「行政に求められる取組み」を提言している¹⁾。「企業・経済界に求められる取組み」は、(1)「経営層の果たすべき役割」としての事業活動の継続性強化に向けた取組み、(2)「BCP の実効的運用体制の確立」に向けて取り組むべき 6 つの具体的方策（体制強化、想定事象の見直し、施設・設備等の強化、最先端 ICT 技術の活用、人材育成・意識啓発、評価・見直し）、(3) 4 つの観点による「組織の枠を超えた事業継続体制の構築」に向けた取組み（企業内・グループ内連携、業界内連携、サプライチェーン連携、地域等との連携）の 3 点である。この提言から、企業内の対応に

は上層部が主体となった体制づくりとその実行運用体制が求められており、また企業間や地域との連携が重要であることがわかる。

日本政策投資銀行（以下、政投銀）では、28社の防災、BCP担当部門責任者または担当者にアンケート調査を行い、大震災後の対応や今後の方向性について明らかにした²⁾。調査結果によれば、約7割の企業がBCPへの対応を済ませており、まったく対策を講じていないとする企業はなかった。ただし、策定レベルにとどまっている企業が約3割、改善を図っている企業は約3割、施設整備等への対策済みの企業は1割に満たないという結果であった。政投銀は「企業はBCPの重要性を理解し策定はしているものの、対応には耐震化やデータの二重化、購買先の複数化等のコストがかかるため、実装が十分ではないことを認識している」と指摘している。また、日本企業の強みとして現場の対応力を評価しながらも、危機対応力の強化、訓練の高度化、サプライチェーン途絶への対応等の点では大きな課題が残されたことにも言及している。

1.2 中小企業の現状

BCPに対する意識は高まっているものの、その対応は大企業と中小企業で差が見られる。帝国データバンクが2012年2月に実施した調査によると、BCPの認知度は2011年4月の調査よりも24.3ポイント上昇し61.2%となった一方で、策定率は大企業で30.9%、中小企業は8.6%であり企業規模の差が明らかになった³⁾。同調査も指摘しているが、このことはBCPを策定しない企業が、必ずしも事業中断リスクに対して無関心であるということではない。

中小企業白書2012では同庁が実施した「企業のリスクマネジメントに関するアンケート調査」（2011年12月実施、製造業17,000社対象、回収率15.8%）に基づき、従業員300人以下の企業における自社製品の代替可能性とBCPの取り組み状況を示している⁴⁾。代替が難しい企業でBCPを策定済みまたは策定中と回答した企業は約1割であり、策定を予定している企業は約2割であった。策定の予定はないと回答した企業は約7割であり、その理由は「策定に必要な情報が不足している」、「策定するノウハウ・スキルがない」がそれぞれ4割強であった。同白書は「重要性は感じているものの、策定のためのツールや支援を必要としていることがわかる。このため、中小企業がBCPを容易に理解

するとともに、導入しやすいツールの提供が求められる」と述べている。

中小企業庁では、中小企業のBCP策定のため、「中小企業BCP策定運用指針」を作成、公表している。一般的な記載事項は、想定する災害、従業員安否と被災状況の確認方法、中核的事業の特定、復旧までの目標時間、復旧・再開に必要な資源と調達、実施可能な代替策、資金調達方法、取引先等との合意事項である。この指針に沿って作業することで、BCPを策定できるようになっている。中小企業庁のほか、東京商工会議所によるBCP策定ガイドや、全国中小企業団体中央会・商工組合中央金庫・株式会社損害保険ジャパンによるBCP支援制度（BCP策定支援、BCP対策資金貸付時の金利優遇、企業費用・利益総合保険の保険料割引等）、さまざまな支援がある。

1.3 中小企業における「お互いさまBC連携」

BC連携という形で災害時に企業間連携を通じた事業継続を行う取り組みもある。横浜市は、2008年度から市内中小製造業を対象としたBCP普及啓発事業を開始し、災害時における事業継続モデル「お互いさまBC連携」を実施している^{5) 6)}。このモデルは、横浜市、神奈川県メッキ工業組合加入企業、特定非営利活動法人事業継続推進機構が設置した研究会により作られた。災害時、相互に応援が可能な企業を登録し、企業間で委託加工を行う契約書を締結する。2009年度に「災害時相互応援登録制度」を創設し、同年9月にはメッキ会社2社が「災害時における相互委託加工契約」を締結した。さらに、2011年4月には、神奈川県メッキ工業組合と新潟県鍍金工業組合との間において、大規模災害時に両組合の企業同士で代替生産などの相互連携を行うBCPを策定し協定を締結した。

新潟県では、2010年度から「お互いさまBC連携」の取り組みを始め、県内の中小企業が災害時に事業継続できるように県内外の企業と代替生産等の相互連携を図っている^{6) 7)}。大震災時には、被災した県外企業が早期復旧し事業を継続できるよう支援するため、一時的な生産の代替や技術者の派遣などの意向を持つ県内企業等を募り、2011年5月時点で100社以上の企業が登録、参加した。被災地へ情報の発信・提供を行った結果、被災企業の一時移転先が決まるなど一定の成果をあげている。2013年9月には県内の総合IT企業が首都圏のケーブルテレビ事業者との間に「災害時におけるお互い様相

互応援協定」を締結し、災害時に限定せず従業員の教育・訓練を両社で連携して行うこととしている。これは初の異業種間での締結である。2014年2月には県内の金属プレス企業2社が岡山県の同業企業との間に「災害時における相互連携協定」を締結した。その内容は、災害時における代替加工業務、人材（職人）の派遣であり、災害時以外も日常の交流・情報交換を行い、自社の利益につながる新たな事業展開等を検討するものである。

こうした取り組みは着実に広がっていると言えるが、製造業が中心である。サービス業における中小企業のBCPの進展やBC連携については、今後取り組む課題のひとつと言えるだろう。

2. 観光関連企業の事例

2.1 ホテルの事例

公表資料では個別企業の具体的なBCPを入手することは難しいため、BCPの検討・策定に活かすことを目的としたヒアリング調査に応じた被災経験のあるホテルの事例を取り上げる。このため、事例の内容はBCPを意味するわけではない。なお、観光地のBCPを取り上げた先行研究としては朝倉（2013）がある⁸⁾。

観光関連企業では中小企業の割合が高い。宿泊旅行統計調査によると、宿泊業の約7割は従業員数10人未満の施設であり、30人未満の施設で約9割を占める^{注1)}。中小企業庁（2011）は、大震災を受けて実際に役立つBCPが具える内容をまとめることを目的に、新潟県中越地震、能登半島地震、新潟県中越沖地震で被災した中小企業経営者を対象に、被災時の状況と事業継続危機への対処、いかにして継続することができたのかについてヒアリングしている⁹⁾。そのうち、ホテルについて2例が示されている。

表-1はこれら事例で注目される点であり、宿泊客や従業員の安全確保、事業継続の対応、風評被害への対応というポイントがあることが伺える。以下、調査結果と表-1に基づき2例について見ていく⁹⁾。

宿泊客や従業員の安全確保については、2例とも日頃から実施している避難訓練の成果をあげている。とくに事例2のホテルでは緊急時の避難マニュアルを作成しており、これには深夜の対応体制、高齢の宿泊客の誘導、近隣の社員寮にいる社員の活用も含まれる。

事業継続の対応については、事例1のホテルで

表-1 事例で注目される点

| 事例1 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ●避難誘導訓練等の成果 地震発生から約25分で宿泊客156名と従業員42名全員の避難を完了。年2回実施している避難誘導訓練により従業員が主体的に行動。また消防署の指導に従って避難路等を確保していたことも奏功。 ●取引銀行による支援の確保 取引銀行に相談し、全面的なバックアップの約束を確保。 ●従業員の解雇と再雇用 被災後、一旦、全従業員を解雇。8ヶ月後にすべての従業員を再雇用。その間、従業員は連絡網を作り、ホテル内の片付け作業などに自主的に協力。 ●マスコミによる発信の成果 地震発生時、マスコミの取材に「必ず再生させる」と言ったことが全国配信。営業再開に際してもマスコミがうまく発信してくれたおかげで客足が伸びた。 |
| 事例2 |
| <ul style="list-style-type: none"> ●宿泊客の避難誘導 地震発生直後、従業員が落ち着いて宿泊客の避難を誘導。緊急時の避難マニュアルを作成し、日頃から訓練を行っていた成果。 ●営業の継続 宿泊キャンセルがある一方、当日の宿泊もあり「火を絶やさないことが大事」と地震発生当日も営業を継続。 ●近隣被災者への支援 近隣被災者に送迎バスを出し、ホテル浴場の利用を提供。 ●風評被害への対応 総理や知事の被災地来訪により風評被害が緩和。 |

出所）中小企業庁（2011）p. 57およびp. 59

は地震発生後9ヶ月で営業を再開している。建物構造の被害はなく、水道は湧き水をガスはプロパンガスを使用していたことで供給停止の影響はなかった。電気は2週間後に復旧した。4日後には取引銀行に相談し、全面的にバックアップするという約束を確保した。事業継続のため、給与の支払いが困難であるという判断の下、一旦、全従業員を解雇した。6ヶ月後から順に再雇用を始め8ヶ月後に全従業員を再雇用した。事例2のホテルでは地震当日も営業を継続し、宿泊客を受け入れた。厨房は使用可能であったが、使用可能な客室は半数程度であり、経営的には厳しい状況であった。補修は地元の建設業者で対応できるところが少なく従業員が自ら行い、フル稼働に約半年かかった。その間、宿泊客は通常の約3割に、売上高は通常の1/3になった。120名中30名の従業員を休業とし失業保険の受給手続きをした。被害費用は銀行からの借入れや取引先からの見舞金で対応した。反省点として、経費節減のため地震保険に入っていなかったことをあげている。

風評被害への対応については、事例1のホテルではマスコミの役割を評価しており、客足の伸びに

つながったとしている。一方、事例2のホテルでは、偶然取材にきたマスコミに水道管が破裂した箇所を放映されたことでイメージダウンにつながったことをあげ、風評被害が一番つらいと述べている。

これら2例の経験はBCPの検討・策定に活かすことが期待できる。しかしながら、宿泊業のほとんどが中小企業であり、1.3で示したとおり実際に個別企業が単体でBCPを策定、運用していくことには限界があるだろう。中小企業庁では上述した「中小企業BCP策定運用指針」で、飲食・宿泊業のためのBCPサンプルを公開している。サンプルはBCPの基本方針、被害想定、重要商品提供のための対策、緊急時の体制、BCPの運用から構成され、項目ごとにチェックや対応を記載する。例えば、重要商品を定め、提供のための対策を経営資源ごとに「何を」「誰が」「いつ」取り組むのかについて検討、記載するようになっている。各企業がBCPを検討、策定し、運用していくために、こうしたサンプルは有用であると言える。

さらに、事業継続では観光特有の状況を踏まえることも重要である。朝倉(2013)が指摘するとおり、観光地は自然災害を避けられず、製造業や販売業のように移転できない⁸⁾。そのような観光地で営業する宿泊業も同様の状況下であり、移転せずに被災した観光地で事業継続することを想定したBCPを検討、策定する必要がある。例えば、上述の2例でみた風評被害への対応はBCPに取り入れるべきである。このとき企業単位のみならず、観光地全体で考える必要があり、地域BCPが求められるだろう。

3. まとめ

本稿では、企業におけるBCPの現状を整理し、観光関連企業を例に、民間企業におけるBCPについて考察した。BCPは企業にとって必要な経営戦略である。大震災後はとくにその重要性の認識は高まっているものの、策定・運用にあたっては企業規模で差があるなど課題も多い。中小企業では策定が遅れており、策定のためのツールや支援を必要とし

ている状況である。こうした状況に鑑み、中小企業庁をはじめ、さまざまな団体が支援を提供している。また、BC連携も進められており、中小企業が個別に対応することは難しくとも、企業間で連携を図ることで事業継続の可能性を高める動きもある。

観光関連企業の多くは中小企業であり、BCP策定においても例外ではない。中小企業のBCPやBC連携は製造業中心ではあるが、観光関連企業においても観光特有の状況を踏まえ、個別企業、企業間、地域間でのBCPを検討する必要がある。今後、観光をはじめとするサービス業においても、産業特有の状況を踏まえたBCPの進展が期待される。

——注——

注1) 「小規模企業活性化法」(平成25年施行)の政令改正により、2014年1月から宿泊業・娯楽業を営む従業員20人以下の事業者を小規模企業とすることが決定された。改正前は従業員5人以下の事業者であったため、その割合はさらに高まることになる。

——参考文献——

- 1) 一般社団法人 日本経済団体連合会「企業の事業活動の継続性強化に向けて」、2013
- 2) 株式会社日本政策投資銀行「東日本大震災における企業の防災及び事業継続に関する調査—サステイナブルなBCPを積み重ね、競争力のある復興へ—」、2011
- 3) 株式会社帝国データバンク「BCP(事業継続計画)についての企業の意識調査(2012年3月27日)」、2013
- 4) 中小企業庁「中小企業白書2012」、2012
- 5) 横浜市ホームページ
- 6) 経済産業省「「地域連携」を活用した事業継続計画のススメ」、2012
- 7) 新潟県ホームページ
- 8) 朝倉はるみ「観光地のレジリエンシー向上に向けた事業継続計画(BCP)に関する研究—Phase 1」、第28回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp. 125-128、2013
- 9) 中小企業庁「中小企業の事業継続計画(BCP)〈災害対応事例からみるポイント〉」、2011