

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

産業企業情報

30-16

(2019. 3. 18)



信金中央金庫
地域・中小企業研究所

SCB

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

BCP（事業継続計画）への取組みを「稼ぐ力」に生かす中小企業

— 中小企業の身の丈に合った実効性と収益力向上をもたらすBCPへのヒント —

視点

東日本大震災から8年が経過し、復興は未だ道半ばである。2018年も西日本豪雨、大阪北部地震、北海道胆振東部地震などが起きているが、中小企業のBCP策定率は相変わらず低位のままである。確かに、中小企業にBCPの策定はハードルが高く感じられることはあろう。しかし、一旦被災すれば顧客離れや資金繰り等の問題から事業継続に致命的ともなりかねない中小企業だからこそ、その必要性は大きい。政府でも事後対応の限界からBCP策定企業への支援策など事前対策を重視した中小企業強靱化法案の今通常国会での成立を目指している。そこで、本稿ではBCPを策定・運用する中小企業の事例から、取組みの意義・背景、緊急時対応にとどまらない様々な効果、身の丈に合った効果的なBCPに無理なく取り組むための考え方・策定時の留意点など、未策定中小企業の取組みへのきっかけとなるヒントを見ていきたい。

要旨

- BCPの策定が進む大企業や中堅企業に対して、産業競争力の源泉でもある中小企業の策定率は低位のままである。この実態に、政府では事前対策を一段と重視する方向にある。
- 中小企業の取組事例として、小規模ながらBCPで公共事業の元請として受注力と収益力をより強化した岡山市の株式会社奥野組と、BCPへの取組みを販路拡大や顧客との信頼関係強化、新ビジネスのチャンス獲得につなげて平時の収益力も強化している食品用の乾燥設備等の設計・製作を手掛ける藤枝市の西光エンジニアリング株式会社を紹介する。
- 上記2事例と、過去のBCPに関する拙稿での3事例の合計5社の取組みでは、各社とも明確な事業の目的意識を持ち、現場の実態に合わせた実効性を重視し無理のない範囲から進めている。ただし、専門家の活用や他社連携、継続的取組みによる内容充実などに工夫を凝らしている。また、全役職員を巻き込み方向性を一にした主体的取組みによる実効性を重視したBCPの策定・運用が、組織力を高め平時の稼ぐ力まで向上させている。

キーワード

BCP、自然災害、防災、事業継続、稼ぐ力、収益力向上、ビジネスチャンス

目次

はじめに

1. 中小企業にこそ求められるBCPの策定
 - (1) BCPへの警鐘となる多発する自然災害
 - (2) 低位にとどまる中小企業のBCP策定率
 - (3) BCPへの理解不足や正常性バイアスなどが策定率低迷の背景
 2. BCPを平時の業務に生かし収益力を強化する中小企業事例
 - (1) 株式会社奥野組…BCPでの強みの強化がもたらす受注力・収益力向上
 - (2) 西光エンジニアリング株式会社…「稼ぐBCP」で平時の収益力も強化
 3. 中小企業の実効性・収益力向上につながるBCP策定へのヒント
 - (1) 事例企業のBCP導入の背景、留意点、導入効果などに見る特長
 - (2) 事例からの策定への着手とより実効性を高めるためのヒント
- おわりに

はじめに

2018年は、大雪、豪雨、台風、地震などで大きな被害が相次いだ。予想を超える事態も起こり、人的被害はもちろん、中小企業経営にも直接被害だけでなく、取引関係を通じた間接被害も含めて様々な影響を及ぼしている。ちなみに、日本損害保険協会によれば、18年6月から9月の3か月間に発生した地震・風水災だけで、各種損害保険の支払保険金は1兆3,129億円と東日本大震災の1兆3,203億円に匹敵する程である¹。

こうした災害時に話題になるのが防災やBCP（Business Continuity Plan：緊急時企業存続計画または事業継続計画）²である。09年の新型インフルエンザや11年の東日本大震災などを経て、大企業や中堅企業などではこれまでにBCPの策定はかなり進んできた。これに対して中小企業の策定率は、第1章でみるように相変わらず低位にとどまったままである。中小企業の多くが、経営資源が限られ日々の業務が多忙な中で、BCPに取り組む余裕などないというのわかる。ただ、さすがに頻発する自然災害などから、中小企業でも防災面での備えを進める動きは増えているのではないだろうか。もちろん防災は大変重要なのだが、被害を最小にとどめるだけでなく、早期復旧して事業を継続する企業経営のあるべき姿勢からすると、やはり防災レベルから一步踏み出してBCPによる対応が望まれる。

ただし、経営の危機は自然災害だけではなく、BCPの対象は頻度や影響度で考える必要があり、仕入れや販売先などまで含めた一連の業務の流れ・取引関係に係るバリューチェーンの変化（価格や品質などではなく自社のBCPへの未対応が原因で取引中止に至る事業継続上のリスクもある。）やリーマン・ショックのような経済的要因など様々有る。実は、BCPへの取組みは事業のあり方の再確認となり、環境変化への対応という平時の経営力強化、すなわち「稼ぐ力」の向上にもつながる。

そこで、BCPの策定・運用を、変化に対応した稼ぐ力の向上にもつなげている中小企業の事例から、身の丈に合い無理がなく実効性や様々なメリットにつなげるBCP策定・運用のヒントを見ていきたい。

¹ 一般社団法人日本損害保険協会のニュースリリース「2018年6月から9月に発生した地震・風水災に係る各種損害保険の支払件数・支払保険金等について」（2018年12月20日）による。

² 内閣府の事業継続ガイドラインでは、「大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーンの途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画」と定義している。なお、景気や為替の変動による需要や資産の減少を対象とするかについては議論があるとしている。

1. 中小企業にこそ求められるBCPの策定

(1) BCPへの警鐘となる多発する自然災害

(図表1)2011年以降の主な自然災害

発生日月	災害	震度、波高、雨量等	死者 行方不明者 (人)	負傷者 (人)	住戸被害数 (棟)	
2011年 3月11日	東日本大震災	最大震度7(宮城県)津波最大波9.3m以上(福島県)、被害額16.9兆円	22,199	6,230	1,147,273	
2012年 7月11日~14日	平成24年九州北部豪雨	期間降水量816.5mm(熊本県)被害額は九州北部4県で約2,000億円	32	27	14,782	
2014年 8月19日	平成26年広島市豪雨土砂災害	1時間降水量257.0mm(広島県)水害被害額444億円	76	68	4,769	
2015年 9月9日~11日	平成27年9月関東・東北豪雨	期間降水量647.5mm(栃木県)水害被害額約2,940億円	8	80	19,723	
2016年	4月14日	熊本地震	最大震度7(熊本県)熊本県被害額約3.8兆円	272	2,808	205,950
	6月16日	内浦湾地震	最大震度6弱(北海道)	0	1	3
	10月21日	鳥取県中部地震	最大震度6弱(鳥取県)	0	30	14,444
2017年 7月5日~6日	平成29年九州北部豪雨	期間降水量660.0mm(福岡県)最大瞬間風速45.0m/s 水害被害額約1,900億円	44	34	3,753	
2018年	2月3日~11日	2月4日からの大雪	積雪深最大559cm(石川県白山市)国道8号線石川県加賀市~福井県福井市で停滞車両最大約1,500台、物流などに影響	116	1,539	409
	6月18日	大阪府北部地震	最大震度6弱(大阪府)直接被害額は1.2兆円	4	434	27,192
	6月28日~7月8日	平成30年7月豪雨(西日本豪雨)	期間降水量1,852.5mm(高知県)広島県の土砂災害や岡山県の堤防決壊など。水害被害額は1兆940億円で平成最大の豪雨被害	232	427	51,337
	9月4日	台風21号	最大瞬間風速58.1m/s(大阪府)関西国際空港で高潮被害と連絡橋にタンカーが風に流され衝突	14	954	50,869
	9月6日	北海道胆振東部地震	最大震度7、被害額は公共土木施設や農林水産業、全道での停電、観光業で2,119億円	41	749	10,134
	9月29日~10月1日	台風24号	最大瞬間風速56.6m(鹿児島県)、期間降水量460.0mm(高知県)、波浪最高値11.7m(静岡県)南西諸島や東日本など全国55か所で最大瞬間風速が観測史上最大	2	195	1,994

(備考)内閣府HP防災情報のページ、国土交通省HPの水害被害額、熊本県庁、国立研究開発法人防災科学研究所、神戸大学、北海道庁などの発表より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中小企業白書 2016年版に、自然災害について1985年から2015年のデータで「我が国の国土面積は全世界のわずか0.25%を占めるのみであるにもかかわらず、被害額は17%を占めており自然災害による被害を受けやすい国であるといえる。」との記載がある。特に近年は、様々な地域で規模の大きな自然災害(地震、台風、豪雨・水害、突風、高潮、火山噴火、豪雪など)が立て続けに起こっている(図表1)。11年の東日本大震災(被害額16兆9,000億円)以降、16年の熊本地震(同3兆8,000億円)、18年の大阪府北部地震(同1兆2,000億円)など被害額が兆円規模のものをはじめ、多大な被害を人的・物的にもたらしている。18年は図表1以外にも1月の草津本白根山の3,000年ぶりの噴火、4月の島根県西部地震などもあり、まさに頻発といった状況である。しかも、災害のたびに「何十年に1度」であるとか「かつて経験したことのない」などといった有り難くない表現が聞かれることも珍しくない。北海道胆振東部地震にともなう想定外の全道でのブラックアウト(停電)や、関西国際空港が台風の高潮で水没し滑走路の閉鎖だけでなく、停電、さらには風に流されたタンカーの連絡橋への衝突まで起きて多くの利用者が空港島からの避難に窮し、物流やインバウンド旅行などにも大きな影響をもたらす結果となった。

こうした災害は企業経営に少なからず影響するため、起きる度に防災計画やBCPなどが話題となる。当研究所の18年12月の全国約16,000先の信用金庫取引先を対象とした「自然災害・異常気象が2018年の経営に与えた影響」の調査では、何らかのマイナスの影響を受けた中小企業の割合は51.5%に上っている。自然災害は直接的被害だけでなく、国内外の調達・供給網にも影響は及ぶ。被災地域の企業だけでなく、遠隔地

の企業でも被災地の企業とのバリューチェーンでの関係などから事業継続に支障を来
たし、場合によっては倒産に至るようなケースもあるなど、影響の度合い、期間、範囲
は思いのほか大きい。

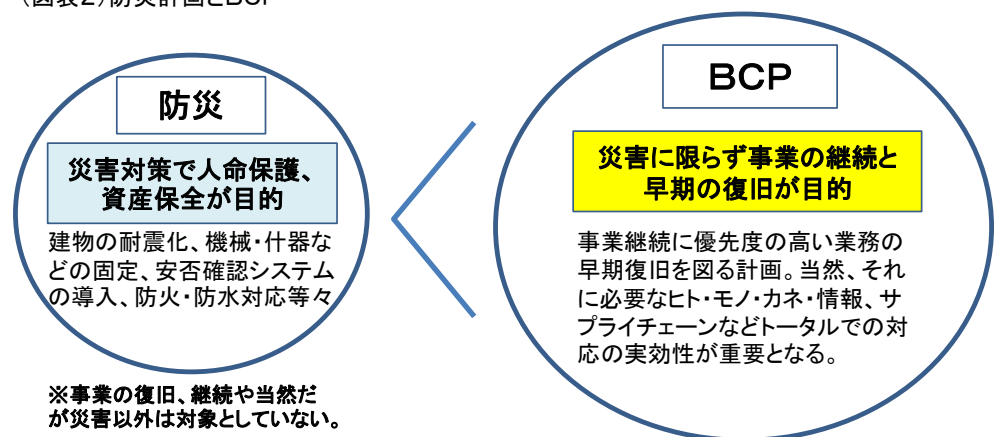
ちなみに、(株)帝国データバンクの「東日本大震災関連倒産」の動向調査（6年間の累
計で2017年3月1日発表）によると、倒産は長期かつ広範に及んでいる。6年目でも
まだ関連倒産はあり、都道府県別で関連倒産がなかったのは島根県のみ、最も件数が多
いのが東京都で全体の23.4%を占めている。また、直接被害での倒産件数は全体の1
割、つまり、間接的な影響によるものが実に9割を占めるという結果である。自社事業
のバリューチェーンを踏まえたBCPの重要性を表している。

東日本大震災以外でも、比較的記憶に新しい企業活動に大きく影響した災害として
07年7月20日の新潟県中越沖地震がある。エンジンの重要部品であるピストンリング
で国内シェア5割の企業が被災し、直後には再開に数か月はかかるのではとも言われた。
幸い、自動車メーカー各社が協力して復旧応援体制が組まれたため、実際には3日程度
で生産を再開させていった。それでも全ての国内自動車メーカーのラインが一時は止ま
り、約12万台の自動車生産が遅延したとされている。同ピストンリングメーカーに部
品を供給する周辺企業まで含めた復旧が、ライバル関係を越えた自動車メーカー各社の
チームワークによる素早い対応でなされたのはさすがで、自動車メーカー各社が生産現
場の経験に裏打ちされたポイントを理解した行動は、まさに実効性のあるBCPに不可
欠な考え方・現場力の賜物であろう。とはいえ、世界に冠たる我が国の自動車メーカー
でさえ、バリューチェーンに大きなリスクが見られた事例ともいえよう。その後、09
年には新型インフルエンザの懸念、東日本大震災のあった11年には10月にタイの洪水
により自動車や電機メーカーなどで部品調達などに影響が出るなど、BCPが話題とな
る事象が相次いだ。

自然災害以外でも、97年から98年にかけてのアジア通貨危機や、この通貨危機も遠
因となった我が国の金融危機、08年のリーマン・ショックなど大企業から中小企業ま
で経営に少なからず影響した事象も起きている。さらには、こうしたマクロ的な外部の
事象だけでなく

(図表2)防災計画とBCP

個々の企業に固
有の問題、例え
ば、経営者の健
康や事業承継、
従業員の退職・
採用、仕入れ・
販売などの取引
関係、資金調達
などで事業継続



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に影響するような出来事も起きているはずである。

自然災害の頻発ばかりに目が行きがちだが、このように事業継続にかかる様々な事象が起こり得る中では、防災計画レベルではなく事業継続を図るBCPを策定・運用する体制を整備し、常に訓練などで内容を検証しつつ改善を図る取組みの必要性は極めて大きい(図表2)。事業継続のためには、自社を取り巻く内外環境、ステークホルダー(利害関係者)への責任も含めて、対応を具体的に考えた経営が不可欠である。

業種柄、電気・ガス・水道・通信・放送・交通・建設、さらに、医療介護・医薬品などの業種では、事業継続の可否が人命や被災対応・復旧などに大きく関わるため、BCPへの意識が高い。IT関連企業や製造業などにおいても、顧客企業からBCPの策定・運用を要請されるのも珍しいことではない。また、BCPがあることが新規取引の前提条件になることもある。

一連の災害の状況からすれば、中小企業でも防災への関心は相当程度高まっていようが、さらに一步進めてBCPに取り組むことが強く望まれる。政府では、防災・減災を強化するため、被災中小企業の事後的救済の限界から事前対策を重視し、事業継続強化計画等の策定企業について、法認定を通じた金融・税制支援・補助金の優先採択など様々な支援策を盛り込んだ中小企業強靱化法案を2月15日に閣議決定し、1月28日に始まった今通常国会で成立、施行を目指している。

(2) 低位にとどまる中小企業のBCP策定率

政府は、14年6月の「国土強靱化基本計画」のアクションプログラムで、サプライチェーン寸断などによる企業競争力低下を招かないよう、重要目標としてBCP策定率を20年までに大企業でほぼ100%、中堅企業で50%と定め、18年のアクションプログラムでも同じ目標値を掲げた³。内閣府が18年3月に発表した「平成29年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によれば、BCPを「策定済み」としているのは大企業で07年の18.9%から17年は64.0%、「策定中」を含めると35.3%から81.4%と相当程度進んでいる。中堅企業でも「策定済み」が12.4%から31.8%、「策定中」を含め15.8%から46.5%と目標水準達成に近づいている。

このように、大企業や中堅企業ではBCPの策定は進んでいるようなのだが、中小企業ではどうであろうか。図表3は、中小企業白書2016年版の中小企業の従業員規模別にみたBCPの策定状況である。全体では「策定済み」が15.5%で、内閣府の調査による大企業や中堅企業と比較すると、策定率はかなり低くなっている。また、従業員規模でみると、10人以下ではわずかに1.3%、11~50人でも6.1%にとどまっている。51人~100人では13.2%と2桁とはなっているが、やはり低位といわざるを得ない。101人以上の層では27%台と内閣府調査の中堅企業に近くなっており、同じ中小企業でも

³ 大企業は、卸売業：資本金10億円以上かつ常用雇用者101人以上、小売業：資本金10億円以上かつ常用雇用者51人以上、サービス業：資本金10億円以上かつ常用雇用者101人以上、製造業その他：資本金10億円以上かつ常用雇用者301人以上。中堅企業は、卸売業：資本金1億円超10億円未満かつ常用雇用者101人以上、小売業：資本金5千万円超10億円未満かつ常用雇用者51人以上、サービス業：資本金5千万円以上10億円未満かつ常用雇用者101人以上、製造業その他：資本金3億円超10億円未満かつ常用雇用者301人以上

規模によりかなり格差がある。

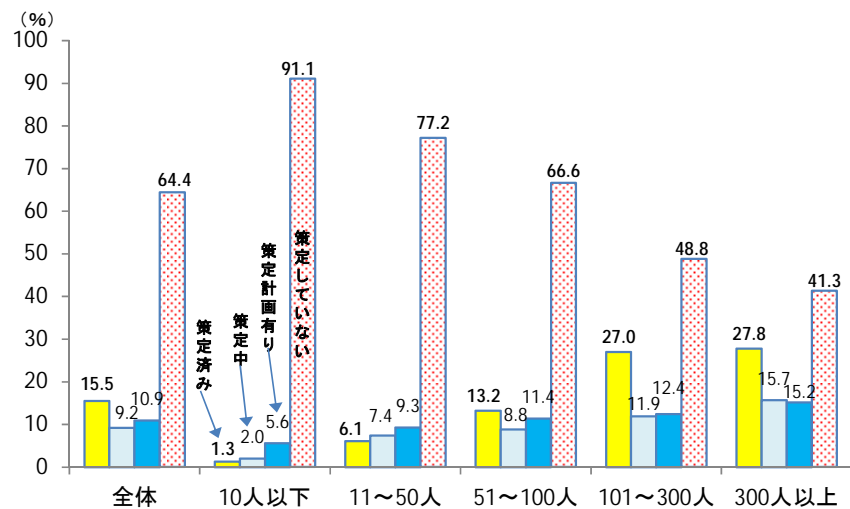
当研究所が 09 年 9 月に行った信用金庫取引先中小企業約 16,000 先（従業員 20 人未満が約 70%）を対象とした B C P の策定状況に関する調査では、策定率は 9.7%（従業員別では、1～19 人：6.5%、20～49 人

14.8%、50～99 人：19.5%、100～199 人 27.0%、200～300 人 38.3%）であった。当研究所の調査以降、経営に少なからぬ影響があったと思われる大きな自然災害や経済的な事象が起こっているにもかかわらず、中小企業における B C P の策定率や規模間格差にはあまり変化がないと推察される。もちろん、B C P とまでいかなくとも、防災計画策定や取引先分散、他社との連携、損害保険への加入などなんらかの対応に一定の努力はなされたであろう。しかし、事業継続という観点からは不十分な状況が続いていることに変わりはない。ちなみに、株式会社帝国データバンクが 16 年から毎年行っている「事業継続計画（B C P）に関する意識調査」によれば、18 年調査（18 年 6 月 14 日発表）で従業員規模別に B C P を「策定している」企業の割合は、5 人以下で 4.5%（2016 年調査：5.3%）、6～20 人 7.4%（同 8.3%）、21～50 人 11.5%（同 12.2%）、51～100 人 20.8%（同 19.9%）、101～300 人 26.6%（同 26.7%）と、進展はみられない。

（3）B C P への理解不足や正常性バイアスなどが策定率低迷の背景

では、策定しない理由は何か。図表 4 にみられるように、「スキル・ノウハウ不足」が製造業で 54.0%、非製造業では 46.0%と最も多い。これは、多少なりとも意識だけはあるということなのであろうか。また、「取引先から要請されない・連携できない」「同業他社と連携が困難」「取引先において未策定」などは、事業継続についての主体性に問題があるといえよう。取引先の対応不足が自社の大きなリスクとなっている場合や、何かあれば取引先は注文をキャンセルして他社に発注する「転注」が可能のため特に要請がないことも有り得る。被災後に復旧しても転注となった仕事が戻らないことは普通にある。そうしたリスクの可能性も含めて対応を図る必要がある。「自社では特に必要ではない」の製造業 28.9%、非製造業 38.1%の背景は、後述の正常性バイアスが大きいのではないだろうか。このように、リスクの把握・対応を考えない、あるいは事態を想像できないなどで未対応のままに現状を甘受する経営になっていけば、自然災害

（図表3）中小企業の従業員規模別BCPの策定状況



（備考）「中小企業白書」2016 年版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

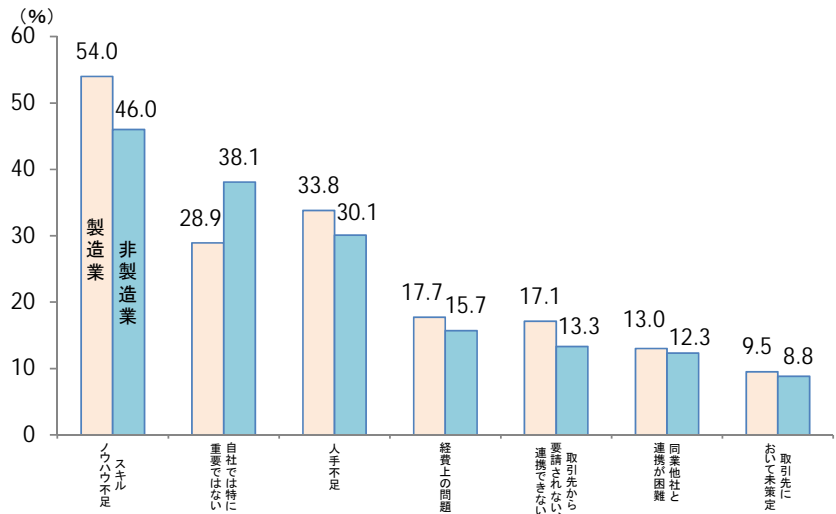
に限らず環境変化への事業継続力が脆弱である可能性が高いということになる。

09年9月の当研究所の調査での未策定の理由では、BCPについて「よくわからない」が40.6%と最も多く、「業務繁忙余裕なし」が27.6%と続き、「当社には必要なし」19.6%、「人材不足」12.2%となっていた。

「よくわからない」には、「言葉自体を知らない」「言葉は聞いたことはあるがよくわからない」などが含まれるものと思われる。「当社には必要なし」というのも、実はBCPという言葉やその意味を知らないことがその背景にあるという場合が一定程度含まれているのではないだろうか。こうしてみると、未策定の理由は、BCPという言葉を知らない、あるいは、防災との混同などBCPを理解していない、一定の理解はあっても対応する余裕がない、事態をイメージできないなど具体的な行動に至るほどの認識がないということである。そうした状況には現在もあまり変化はなさそうで、図表4の結果も合わせてみると、BCPの認識・知識の不足に加えて、自分にとって不都合な情報を無視したり過小評価する「正常性バイアス」が働いているケースも少なくないのではないかと推察される。ちなみに、災害に対する保険・共済に未加入の理由でも「災害に遭わないと思っていた」が最多といわれる。

BCPに限らず、経営計画の策定や計画的な事業承継などでも必要性とは裏腹に、事業継続に必要な中長期的な視点も含めた変化への対応を図る経営行動に至らない中小企業が少なくないのが実態といえよう。いずれにしても、「備えても災害でどうなるかはその時にならなければわからない」「防災は考えている」「その時にできることをやるしかない」「余裕がない」など事業継続にまで思いが至らないか、一定の認識や懸念は持っていても具体的に行動を起こすことには躊躇する現実がある。第2章では、一般的にはこのような状況の中で、BCPの策定・運用を積極的に経営に生かしている2つの中小企業の事例を見ていく。第3章では、より多くの中小企業がBCPに取り組むきっかけとなるよう、本稿2事例と産業企業情報 23-6「中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性について」（2011年11月）で取り上げた3事例のケースと併せて、取組みの背景や経緯、策定における留意点、様々な導入効果などについて整理し、多くの未策定の中小企業が無理のない形でBCPの取組みをスタートさせ、また、緊急時対応だけでなくよりメリットが見込める内容とするためのヒントについて見ていく。

(図表4)BCPを策定しない理由



(備考)中小企業白書 2016年版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. BCPを平時の業務に生かし収益力を強化する中小企業事例

(1) 株式会社奥野組…BCPでの強み強化がもたらす受注力・収益力向上

イ. 企業概要

当社は、岡山市で1946年（昭和21年）に現社長の祖父、奥野一男氏が創業、64年に株式会社として法人成りした役職員15人の建設工事業者である。創業以来、公共土木工事が主体で、現状の官民比率は97：3、元請工事がほぼ100%である（図表5、図表6）。

護岸の石組みなどで技術力が高評価を得るとともに、自社で精緻な積算基準を持ち受注後の工事内容変更などに対しても適切に対応するノウハウにも長け、技術および施工管理能力に優れている。ちなみに、当社の施工技術や経営への評価を表す最近の表彰等の実績として、16年に一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会のレジリエンス認証取得⁴、災害対策関係功労者表彰、続く17年には工事成績優秀企業認定と優秀施工工事表彰、18年も災害対策関係功労者表彰（レジリエンス認証取得以外は国土交通省中国地方整備局）などがある。

さらに、10年程前から入札が電子化されたが、大学卒業後、1年間とはいえ異業種の大企業での就業経験もある現社長にはICT化に抵抗感はなかった。当初は社内に反発もあったが早くからパソコンの導入を進め、現状では年齢の高い社員でも普通に使いこなしている。

こうした実績や環境変化に合わせた社内体制整備の積極的な姿勢などが工事発注者からの高い信頼度、評価につながり、小規模でありながら公共工事を元請けとして受注する力につながっている。また、国土交通省岡山河川事務所から、岡山市中心部を流れる旭川の点検パトロールなども請け負っている（図表7～図表10）。

(図表5)株式会社奥野組の概要



当社の概要	
社名	株式会社奥野組
代表者	代表取締役 奥野 一三(4代目)
所在地	岡山県岡山市北区北方1丁目1番6号
創業	1946年(設立1964年)
資本金	2,100万円
年商	5億円(2018年6月期)
役職員数	15人(役員3人、正社員11人、パート1人)
事業内容	公共工事を中心とする建設(道路・橋梁・下水道・堰堤・河川・建築・解体・造成)

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表6)奥野一三社長



(備考)信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

(図表7)旭川丸の内水辺整備工事



(備考)株式会社奥野組提供

⁴ レジリエンスとは、外部環境の変化や想定外の事態など逆境を受け止め、対応力を発揮して成長につなげる反発力。同認証は、産学官民で企業や学校等各種団体の事業継続の積極的取組みを広め、社会全体の強靱化を進めてレジリエンス立国の構築を目的に設立された「一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会」が、内閣官房の「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づいて行うもの。

ロ. BCPへの取組みに重要な経営者の事業継続への問題意識

現社長が04年に4代目として事業を承継した当時は、工事量と単価の両面で厳しい業界環境にあり、大幅な減収に見舞われた。このため、河川工事から工事量が相対的に豊富な道路工事に同業の多くがシフトし、県内で河川工事業者は10社以下となった。創業当初から公共工事主体の当社は、①民間工事では経験や営業体制がないこと、②前述のような河川工事での技術力・工事实績への高評価こそが最大の強みであることを再確認し、公共事業の河川工事主体での事業継続に注力することとした。競合の減少もあり、強みを生かした受注への注力で08年からは売上高も回復傾向となった。こうした厳しい状況を経験し、自社の先行きを考えるにつけ他社との最大の差別化要因である石積みなど外部から高く評価されている技術力や信用の承継はもちろんだが、変化する環境の中で事業を継続するために何かしなければならないという思いが社長にはあった。

そうした折り、11年の東日本大震災で建設業への社会からの期待が大きいことを認識した。さらに、10年から11年にかけて大雨時に国や自治体各方面から当社社員の携帯電話にパトロール要請の連絡が直接入ったことがあり、自社で適切にコントロールする仕組みを構築しないと事故防止や緊急対応に支障を来すとの懸念を持ち、BCPにつながるきっかけとなった。ただし、この時点ではBCPという言葉はまだ認識していなかった。

12年になり、東日本大震災時に既にBCPを策定し運用していた仙台の建設会社の話を聞く機会があり、初めてBCPを知った。そこで、岡山県の委託でBCPの普及を図っている公益財団法人岡山県産業振興財団の専門家派遣制度も活用した。実際の策定作業は奥野社長と策定担当社員1名で進め、同年7月には全社員を対象にBCP研修を実施し、事業継続連携ネットワークには地元岡山県や徳島県、和歌山県の建設業者を含み、11月に運用を開始した。翌13年2月には国土交通省中国地方整備局の「中国地方における地域建設業の事業継続計画認定」でBCP認定企業となった(図表11)。

このようにして当社はBCPへの取組みを進めたが、そのきっかけと背景からすると、当社は公共土木工事主体ということから、防災から発災後の復旧まで社会活動に係るインフラの維持継続に大きな役割を担い、BCPの必要性を切実に感じられる業界に身を置き、発注元の高評価があったことが大きいのは確かであろう。元請で、河川の緊急時

(図表8)河川パトロール(洪水警報時)



(備考)株式会社奥野組提供

(図表9)高梁川復旧工事現場



(備考)株式会社奥野組提供

(図表10)大型土のう作成・配置現場



(備考)株式会社奥野組提供

のパトロールまで行っているとなれば、BCPの策定などで平時はもちろん、緊急時でも対応可能な経営品質を確保できる組織体制を整備・運用することは、ニーズに応え事業を継続発展させるために不可欠な要素であることは言うまでもない。

しかし、具体的なBCPへの取組みに積極的に臨んだ背景には、それ以外の現社長の経営への取組姿勢や意識が関わっている点を見逃す事は出来ない。

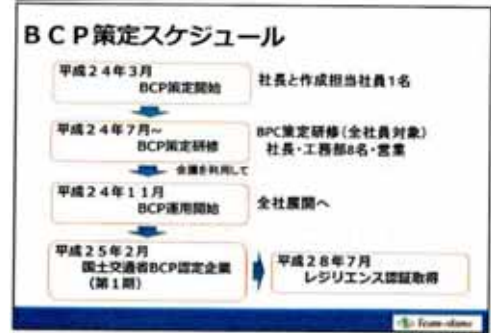
具体的には、事業承継早々に経営危機に見舞われ、経営について深く考える機会となった時の経緯・考え方に現れている。元々は家業の承継を考えていたわけではなく他社での就業経験もある社長は、俯瞰的な目線で自社を眺める事ができた。そして、緊急時のパトロールにかかる上記のような出来事での経験や、同業他社のBCPについて話を聞く機会に参加したり、パソコン導入など柔軟性や常に学び生かそうとする姿勢があった。技術を有する社員、業務の進め方、業界環境などについて先入観なく適切にとらえ、目先のみに固執せず事業継続のために何が課題なのかという視点がある。その結果、事業継続で社会的使命を果たし価値を創出し続けるという目的が明確化し、形式的ではなく実態に合わせて「現場で実効性のあるBCP」を重視した取組みにつながっている。

ハ. 事業継続は経営をどれだけ「自分事」として意識できるかがカギ

社長は、「BCPの策定・運用は、経営資源の何かが自然災害などで減少した際に、事業の継続を前提に事前に実効性の高い対応を考えておくことである。となれば、まず現状を適切に把握し、どのような経営資源を有しているのかを整理する必要がある。つまり、自社にはどのような武器があるのかを具体的にすること。」と言う。社会インフラの一翼を担う存在価値を再認識し、生かすべき経営資源を明確にすることは、どのような姿を目指すのかという経営理念の達成に向けた道筋を示す経営者最大のミッション遂行のための判断には不可欠である。奥野社長は、石組みの技術などの高い評価から客観的な自社の存在価値（強み＝武器）を認識した結果、事業継続のための経営課題をより「自分事」ととらえて取り組むようになった。何のために経営するのか、中長期的視点が明確になったともいえよう。

また、BCPを通じて社内コミュニケーションの向上や社員間の相互連携、多能工化など組織力の向上という副次効果がみられた。社長は、BCPや経営計画が未策定の中小企業について、「経営に関して様々なことを自分事としてイメージして考える機会がない、あるいは、イメージできないのではないかな。結果としてできない理由を挙げ変化への対応が進まないのでは。」としていた。現在は、さらなる活性化を目指し、アジア諸国の同業者の技術力や現場でのICT活用など急速なレベルアップなども見据え、将来の中核となる新卒人材の採用・育成や新たな展開の模索なども行っている。

(図表 11)奥野組のBCP策定への取組み



(備考)株式会社奥野組提供

(2) 西光エンジニアリング株式会社…「稼ぐBCP」で平時の収益力も強化

イ. 企業概要

当社は、静岡県藤枝市で現社長の岡村邦康氏が製茶機械メーカーを脱サラして 87 年に創業した。熱や乾燥に関する技術をコアに焙煎設備、乾燥設備、モズク処理施設など、大手企業が参入しにくいニッチ市場向けの専用機の開発・設計・製作を行っている。製造設備を持たないファブレス企業とすることで、研究開発に人材・資金などの経営資源を集中させ、役職員数 14 人の小規模ながら、独自技術の特許取得やブラックボックス化など攻守を交えた知財戦略で強みを発揮している(図表 12、図表 13)。ちなみに、研究開発費は年間 2,000 万円程度(直近期売上高研究開発比率は 6.7%)を投じている。研究開発にはこの他に公的な補助金なども活用し、さらに、九州工業大学との共同研究によるマイクロ波減圧乾燥機の開発など産学連携にも積極的である(図表 14、図表 15、図表 16)。

このように、中小企業の強みである柔軟性を生かし、目的の達成に自社内外の経営資源を組み合わせる効果的に強みの維持強化を図り、常に環境変化に対応する新たな付加価値創出に挑戦している。また、社内コミュニケーションが活発で、社長は社員からの提案は絶対に否定せず挑戦させる。なお、当社のファウンドリー(製造請負企業)は、下請ではなく経営資源を出し合い互いに成長を目指す水平の関係性という位置付けである。

ロ. 遠隔地連携など平時でも「稼ぐBCP」策定に至る経緯

創業後、4～5年は下請けで自動車エンジン用アルミ部品の熱処理のライン専用機に関する設計・施工などを行っていた。しかし、これでは創業で目指した独自技術による研究開発型企業とは異なることから、自社技術・自社製品で自立した経営基盤の確立に舵を切った。

こうした折、大手飲料メーカーの麦茶製造用焙煎機の開発を受注し、これが現

(図表 12)西光エンジニアリング株式会社の概要



当社の概要	
社名	西光エンジニアリング株式会社
代表者	代表取締役 岡村 邦康(創業者)
所在地	静岡県藤枝市高柳3丁目30-23
創業	1987年
資本金	1,500万円
年商	3億円(2018年10月期)
役職員数	14人(役員2人、正社員11人、パート1人)
事業内容	焙煎プラント・特殊乾燥設備・モズク処理プラントの設計・製作

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表 13)岡村邦康社長



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 14)公的認定等の実績

静岡県の経営革新計画承認	
2000年5月	「グリーンモズクの機械開発、製作及び生産、販売」
2006年3月	「マイクロ波を利用した紙管乾燥装置の開発及び販売」
2014年4月	「マイクロ波加熱と電熱加熱を併用する乾燥機の開発及び販売」
2015年4月	「短時間での膨化乾燥により、膨化程度と焙煎程度を任意に制御できる麦茶等穀類焙煎機の開発及び販売」
2016年3月	「マイクロ波減圧乾燥機用乾燥トレイ自動搬入装置の開発と販路拡大」
2017年3月	「減圧程度と品温で乾燥を制御するマイクロ波減圧機の開発と販路拡大」
関東経済産業局の異分野連携新事業分野開拓計画の認定	
2007年7月	「熱風乾燥とマイクロ波加熱を併用した紙管、帆立貝柱及びモズク乾燥方法の開発と事業化」
経済産業省・農林水産省の農工商連携事業計画認定	
2008年9月	「宮古島モズクを用いた半生タイプの商品開発と販売」
一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会のレジリエンス認証国土強靱化貢献団体認証取得	
2017年8月	「平成29年度 国土強靱化貢献団体認証」
経済産業省の地域未来家人企業に選定	
2017年12月	地域未来投資促進法に基づく高付加価値を創出し地域経済に波及効果を及ぼす地域経済を牽引する事業者として「地域未来牽引企業」に選定

(備考)1. 西光エンジニアリング株式会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 一般社団法人レジリエンスジャパンおよびレジリエンス認証については8ページの注4を参照

在中核である自社開発製品展開のスタートとなった。ちなみに、無人運転が可能なこの「全自動麦茶焙煎機」は2001年に特許を取得した。沖縄営業所開設の契機となる沖縄県漁連とのモズクの新商品開発でも洗浄装置等の開発を担い、これも特許を取得した。こうした独自の研究開発による付加価値製品の展開で、税引前当期利益の対売上高比率は約10%という高収益体質を実現している。

その当社が事業継続について最初に意識したのは、95年1月の阪神淡路大震災である。当社の製品は独自技術のため、被災により事業継続不可となればユーザーに多大な影響が及ぶことになるからである。

03年には藤枝市も想定震源域にある東海地震の被害想定で甚大な被害予想が発表された。そこで、具体的な対応としてモズク関連の機械装置のメンテナンス等で沖縄に03年1月に開設した営業所で、重要経営資源である設計・技術情報という知的資産のバックアップデータを保管し、隔月でデータ更新するなど本社業務の一部代替の体制を構築した。

06年になると静岡県が「静岡県事業継続計画モデルプラン」でBCPのひな型を発表し、ここで初めて「BCP」を知った。このひな型を入手したが、大手企業がサプライチェーンを守るために仕入先や外注先をどう確保するか代替手段を考えるような垂直型連携を想定したもので、自社の実態にはややそぐわないものであった。すなわち、普段から連携する中小企業間で水平の相互関係で共助ができるものでなければと考えた。また、同一地域内であるファウンドリーは、たとえその企業が被災を免れたとしても、インフラが被害を受ければ同時に機能停止に陥る可能性がある。地域や自社のバリューチェーンの事情を考えた内容のBCP、つまり、実効性を重視することへの気付きがあった。

地震の被害想定が発表される度に、ユーザーからはもしもの時の機械のメンテナンスや修理などのアフターサービス、発注済の機械装置などはどうなるのかといった声が寄せられるようになっていた。そして、11年3月の東日本大震災でいよいよ本格的にBCPに取り組むことを決断した。

12年になり静岡県第1次地震被害想定が発表となり、最低限の備えという意味で、静岡県信用保証協会の「BCP特別保証」を活用した事前予約で激甚災害時の事業再建資金融資による資金面の裏付けを得ることを考えるなど、BCP策定の具体化を模索していた。そんな時に、11年に開催された北海道での展示会に出展した折に知己を得た旭川の株式会社エフ・イーから、当社の販売代理店となる申し出がなされた。同社も根菜類など野菜洗浄機、選別機などを設計・製造する研究開発型企业である。地理的に遠

(図表 15) 自社開発の5段型マイクロ波減圧乾燥機



(備考) 西光エンジニアリング株式会社提供

(図表 16) マイクロ波減圧乾燥機によるドライフルーツ



(備考) 西光エンジニアリング株式会社提供

隔地ということもあり、当社側からは信頼関係に基づくBCPでの相互連携を含めた提携を提案した。株式会社エフ・イー側もこれを受け入れて同社も北海道経済産業局の支援を活用して火災を想定したBCPを策定することとなった。

こうした遠隔地企業との連携も踏まえ、当社は13年に費用の3分の2が補助される商工会の専門家派遣制度も活用し、南海トラフ巨大地震を想定したBCPの策定作業を開始し、社長自身で完成させた。これをベースに同年12月には株式会社エフ・イーと「災害時における相互応援協定」を締結し、前述の静岡県信用保証協会のBCP特別保証で資金的裏づけもできた。このBCPで重視されたポイントは次のようなものである。

BCPの目標を「早期の業務再開」と「事業機会逸失と顧客離れの回避」に絞り、想定する被災レベルを大破と厳しく設定した。本社大破でも遠隔地連携で全国のユーザーに対応可能とする。つまり、沖縄でのデータ保管をより安全確実にするため、同地金融機関の貸金庫での管理体制とし、沖縄営業所が沖縄から静岡までの既納入先装置の復旧やメンテナンスを行う。一方、株式会社エフ・イーとは業務契約書を締結し、相互に販売代理店として協力するとともに、緊急時の代替生産や北海道から静岡までの既存納入先装置の保守・補修業務を依頼した。この支援体制では、株式会社エフ・イーだけでなく、同社社長が会長を務め30社からなる旭川機械金属工業振興会も協力する。

もうひとつ重要な点として、BCPを飾り物にせず、負担感を軽減させつつ社員も積極的に毎年のブラッシュアップ（1か月の期間で、全社員が参加し1回1時間の作業を5～6回で行う。）に主体的に取り組めるように、平時の経営改善に役立つ「稼ぐBCP」にすることを目指した。そのため、パートナーとの相互連携では平時の収益拡大につながるものとした。販売網拡充となる販売代理はこの点で重要なポイントである。また、双方の社員同士のコミュニケーションや技術補完で葉物野菜洗浄用に当社の海藻洗浄技術を提供し、逆に株式会社エフ・イーからは高速画像処理技術を得るなどで活性化につながっている（秘密保持契約を行った上で行われている。）。

ハ. BCPによる事業継続体制構築がもたらす新展開など収益力向上への寄与

このように、BCPではあるが平時での展開力を強化し、ビジネスチャンス拡大に繋げている。独自技術の強みだけでなく、具体的な資金面の裏付けもあるBCPなど一連の積極的な事業継続についての体制整備がユーザーから高く評価された結果、海外展開や、食品・化粧品その他様々な用途で成長が期待されるセルロースナノファイバーの濃縮装置といった新分野でのビジネスが具体的に動き出している。事業継続なくして研究開発型企业として価値創出を続けるという目的達成は有り得ず、限られた経営資源の中で持続可能な体制構築のために何が必要でどこからどのようにそれを調達し、どう組み合わせるのか、想像力、行動力、柔軟性が重要であることがわかる。当社の場合、遠隔地企業との連携が大きなポイントであり、信頼関係を基盤にそれぞれに工夫・努力をし、しかも、平時も念頭に置いたWin-Winの連携が研究開発型企业として新たな展開、経営持続力向上に大きなメリットをもたらしている。

3. 中小企業の実効性・収益力向上につながるBCP策定へのヒント

(1) 事例企業のBCP導入の背景、留意点、導入効果などに見る特長

本稿の2事例と、産業企業情報 23-6「中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性について」で取り上げた3事例も参考に、各社がBCPの導入を決断した背景・経緯、策定の考え方や留意点、導入効果などを再度確認してみる（図表17）。

(イ) 事業継続の意味の真の理解がBCPへの取組みの背景

ここに掲げた5社ともに、事業継続を考え始めた当初は、BCPという言葉や内容を知っていたわけではない。考え始めたきっかけは、他地域での被災の状況を見聞きしたり、地元のハザードマップや被害想定などから我が身に置き換えて被害を考えた、日常

(図表 17) 本稿2事例を含む5事例におけるBCPの導入経緯・背景、策定における留意点・考え方、導入効果

	BCP導入の背景や経緯	策定における留意点・考え方	導入効果
株式会社 嶺野組	<ul style="list-style-type: none"> ●自社の技術力や信頼という強みを発揮できるのは、公共事業、しかも元請として工事を受注し、河川パトロールも請け負うことである。つまり、的確に発注者や社会の要請に応え続けていく必要性を切実に感じる立場にあった。 ●11年の東日本大震災時には社会からの建設業への大きな期待を認識した。ところが、河川パトロールにおける適切なコントロールの仕組みがなく、事故防止や緊急対応に支障を来す懸念を持ち、これが緊急時対応や事業継続性を具体的に考えるひとつのきっかけとなった。 ●12年に東日本大震災時にBCPを策定済みであった建設会社の社長の話を聞き、BCPという言葉や内容について初めて知った。高評価を維持するためには、平時の収益性等も含めて事業の継続性をより確実にしておくことが必要であり、専門家派遣制度を活用しつつBCPを策定した。 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業継続の実効性には実効性が重要である。まず現状を適切に把握し現有的経営資源を整理する。とりわけ、自社の武器を具体的に示す。そうすることで、存在価値と目指す姿に向けて、何をどうしなければならぬかが明確になる。先入観なく現状を適切に捉えることは、本質的な課題を明らかにし、それに対応することで形式的でなく実態に合わせた「現場で実効性あるBCP」につながる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自社の存在価値、強みを認識した結果、経営課題をより「自分事」としてとらえられるようになり、中長期的視点も持てるようになった。 ●BCPを通じて社内のコミュニケーションが向上し、社員間の相互連携や、多能工化、それらによる仕事の偏りの解消などモチベーションと効率化という副次的な効果がみられる。 ●中長期的な視点により、人材の採用・育成や、新たな展開についても、明確な目標に沿った検討や具体的な動きにつながっている。
株式会社 西光エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ●阪神淡路大震災時に、被災したわけではないが、仮に自社が事業継続不可となった場合のユーザーへの多大な影響を認識した。その後、東海地震の被害想定発表で設計・技術情報の沖縄営業所での保管体制を構築、一方で、県の事業継続計画モデルプランでBCPを知り、そのひな型の前提が自社のビジネスモデルと大きく違っていたことから、自社の実情に合わせ実効性の重要さに気づきを得た。 ●ユーザーから地震などがあつた場合のアフターサービスや発注済み装置についてどうなるのかなど事業継続性にかかる声が増加し、東日本大震災でいよいよ本格的にBCP策定に取り組むこととした。 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業継続をより確実にするため、BCPの目標を絞り込み、想定被災レベルを厳しく設定したものとす。自社の実態を冷静にみて、全国に存在するユーザーに対応するため、遠隔地のパートナーとの信頼関係に基づく連携を活用する。 ●BCPが形式的であったり、継続性がなければ意味がないため、負担感を軽減させて社員が主体的に取り組めるよう、平時の経営改善にも役立つ「稼ぐBCP」を目指した。 	<ul style="list-style-type: none"> ●連携パートナーとの相互連携で、相互の販売代理だけでなく、双方社員同士のコミュニケーションや技術補完による活性化の効果がみられる。 ●BCPなど一連の事業継続についての体制整備がユーザーから高く評価され、海外展開や新分野での具体的なビジネスにつながる大きなメリットをもたらしている。
株式会社 A社	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員の事故、事業の先行き見通し懸念や常識では不利とされる立地条件などに対し、経営を見直すための模索の中で、書籍によりBCPを知り、災害や物流の利便性の面で不利とされる立地がむしろ強みになることに気づき、30年後もこの世の中から必要とされる企業であるべくBCPを通じた価値創出への取組みを決断した。 	<ul style="list-style-type: none"> ●BCPの実効性のためには社員の意識が重要。なによりも経営者自身が危機感を持って考え勉強し、行動しなければ現場も危機感や経営感覚を持って判断・行動することはできず、これにより会社の行く末も決まる。 ●災害が起こることには防ぎようがないため、設備や人の面とともに、資金面でも備える。現預金と発災時の県信用保証協会の予約保証システムの利用に必要な期間の想定などから4～5か月は持ちこたえられる水準を確保した。 ●BCPの内容は訓練により体で覚える。同時に、普段気付かない、気に留めないことが業務全体を止めてしまうこともあり得るため、常に内容をチェックする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●BCPへの取組みを通じて内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会、脅威）など実態の把握・分析ができた。同時に役員間でのコミュニケーションが密になった。この結果、単なる緊急時の事業継続にとどまらず、周辺分野への展開など長期的視点で発展を担う事業戦略の具体化にもつながった。 ●BCPのマンネリ化防止という意味も含めて平常時・緊急時とも事業の存続・発展（＝企業価値向上）のため、目標を定めた継続的な人材育成を実施。結果として、社風に沿った行動の習慣化（企業文化の創出）や判断力・行動力が向上し現場力・組織力が強化された。
株式会社 B社	<ul style="list-style-type: none"> ●阪神大震災での中小企業の厳しい実態を見聞きし、さらに東日本大震災で大きな危機感を抱いた。すなわち、東海地震が起これば、現状で企業として存続できないと考えた。そうした折りにメインバンクの信用金庫からBCPの情報を得、専門家の支援を受けつつ策定することを決断した。 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業継続には自社で可能な負担の範囲を考慮しつつ、社員の命を守る、緊急時でも半年程度は持ちこたえる資金確保のメドをつける、連絡手段などの仕組みや設備面の備えをする、顧客や仕入先など重要な関係先に迷惑をかけない、などをポイントとした。 ●机上の計画では気付かない事や不足があるため、訓練や実際に起こったことから計画の欠陥や不足を見つめて順次ブラッシュアップする。 ●事業承継もBCPの重要課題と認識。具体的な目標を設定し、パトタッチに向け後継者育成、将来展開に備えた設備等の充実、財務面の備えなども行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ●個々の社員が危機感を持つようになり、社員の相互連携も密になった。モラル向上で仕事への取組姿勢が改善され、顧客からの信頼度が向上した。 ●BCPは管理職の育成にも効果を生揮しており、個人事業的色彩から組織的対応に体制が強化された。BCPやこうした対応の変化は大手顧客からも評価され、新規受注や今後の営業エリア拡大に大きな武器として活用できる。
株式会社 C社	<ul style="list-style-type: none"> ●業務上危険物を扱うため、一般企業以上に安全面や事故への危機感を持っていた。ところが、幸い問題は起きなかったものの火薬庫敷地内への不審者進入があり、緊急時の対応策が定められていない事に気づいた。 ●社長は、他社での就業経験などから取引先との信頼関係の重要性は常々感じていたこともあり、これを機に具体策を検討し始めたところ、そのタイミングで東京都のBCP策定支援事業のDMが届いた。この説明会に参加してBCPの必要性を強く感じ、支援制度を活用した策定を決断した。 	<ul style="list-style-type: none"> ●最初、対象をひとつに絞り込むなど割り切りを持って取り組まないと、限られた経営資源の中では收拾がつかなくなる。こうして策定した計画に基づく机上および実際の訓練での問題・課題の洗い出しと、日常業務の中の気付きに対応しながらブラッシュアップを図るのが現実的である。 ●BCPの策定に際しては、対応を誤ればその地域で事業継続が不可能となる可能性があるとの認識を持ち、社員とその家族の命と先行きの雇用・生活を守らなければ事業継続はできない、仕入先や顧客には緊急時には早期に状況説明し復旧のメドなどを示す。資金面でも3か月は業務を回せるものを確保する、などをポイントとした。 	<ul style="list-style-type: none"> ●危機管理は相当に考えていたつもりだが、BCP策定で足りなさを認識させられた。とらえ方が表面的であったり部分的で全体の流れが考慮されていなかった。こうしたことも含めウィークポイントが具体的にわかり、多くの気づきがあった。 ●特定社員への業務集中や、現状では他の社員で代替できない業務があるなど業務体制の見直しにつながった。 ●BCPは営業面で顧客からの関心が高く、大手企業が関心を持ったり、新規取引先からの受注につながるなど成果が出ている。

(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. A社、B社、C社の詳しい内容については産業企業情報 23-6『中小企業の緊急時企業存続計画(BCP)策定の重要性について—平常時の経営力向上にも通じるBCPの策定—』を参照

の業務で起きた事故やトラブルなどから危機感を持った、強みや事業に対する外部からの評価などから自社の存在意義・価値を再認識し果たすべき責任を考えた、業界や自社の先行きに対する危機感を持ったなど、何らかの防災・減災や事業継続への意識を惹起する出来事があった。もともと、経営者に自ら成し遂げたい事への意欲や社員の安全・雇用を守る責任感が強く、そのために備えるのは当然といった場合もある。その際に、正常性バイアスが働いたり、事業の目的意識が曖昧、利害関係者に及ぼす影響や自らの立場がどうなるかをイメージできないなどがあると、具体的な行動にはつながりにくかったはずである。

つまり、5事例の経営者は、事業を継続することの真の意味・重要性を既に認識していたか、気付く感度を持っていたということになる。第1章で見たように業種や企業規模などでBCP策定率に差異はあるが、比較的小規模な事業者で策定率が低い業種でも、意識が高くBCPに取り組んでいるところはある。かつてBCP以外のテーマで取材をした町の酒販店では、策定率が低い小売業で、パートも含めて役職員数は10人に満たない規模ながら、専務取締役の社長夫人が商工会議所の講座でBCPを学び、自社の実態に応じた無理のない内容での策定を行った。その結果、東日本大震災時に来店客や社員の安全が確保され、商品の被害もほとんど回避できた。法人客も含めて供給責任も果たせ、顧客の評判が向上するなど効果を確認できた事例があった。

5事例の経営者やこの酒販店の事例からすると、BCPへの取組みの有無に最も根本的な部分で影響しているのは、業種や企業規模、経営資源の多寡ではなく、情報・知識・経験などから来る経営への取組姿勢・考え方の違いではないだろうか。BCPに主体的に取り組む事例企業では、経営者であれば事業継続を考え行動するのは当然であり、むしろ、BCPに取り組まない事が不思議であるということのようである。

(口) 実効性を重視するBCP策定時の留意点・考え方

事例企業では、全ての経営者が策定に深くかかわり、緊急時でも現場で本当に実行可能かを重視している。また、当初は経営者のみや経営者と特定の役員・社員での策定であっても、次第に全社員を巻き込み個々人が「自分事」としてとらえて考え、自律して行動できることを目指している。策定したBCPが画餅に帰することのないよう、ひな型などにとらわれ過ぎることなく、実情に合わせた実効性を全ての事例の経営者が考えている。さらに言えば、何を重視し何を守らなければならないかを役職員それぞれが理解することで、想定外の事態でも判断・行動できることを目指しているのではないだろうか。それだけ本気で取り組んでいるということである。反対に、形式的な取組みでは経営者が策定を指示はしても実際の関与が薄く、導入効果や持続性に疑問符がつく。

BCPのひな型の項目を事例に倣って埋めていくようなことではなく、奥野社長や岡村社長のように、自社の現場などの実態を見て現実に対応できる内容として作り込むこと、自分事として取り組むことである。さらに、策定したものの不足があったり、策定時には適切でも時間経過とともに実態とのズレが生じていくため、各社の指摘にあるよ

うに常に見直し・改善を怠らないことも不可欠である。そうした実効性と継続性のために、BCPを緊急時だけの特別なものとせず、事例の各社では平時での事業の効果的価値創出のあり方にもつなげ、収益力を強化する日常業務の一貫という位置付けにしている。そうすることで、業務効率化、残業削減、社内のコミュニケーション向上による効果的・効率的な業務体制、顧客評価の向上などの結果につながり、意欲をもってBCPを継続できるようにしている。

(ハ) 平時の収益力も向上させるBCPの導入

次に、そのBCPへの取組みが平時の事業活動でも効果を上げ、業務効率化や受注力向上、新たなビジネスチャンスなどで稼ぐ力の向上に寄与している点を中心に、導入の様々な効果についてみる。

短期間に劇的な効果が発現するというのではないが、具体的には事例各社にみられるように中核業務の内容や業務のプロセスなどを再確認することで、①自らの立ち位置と事業ターゲットの明確化に基づく体制整備、②策定・運用過程での社内や顧客・仕入先・連携先などとのコミュニケーションの活発化・情報共有、③役職員個々人の業務内容や進捗・業務負荷の把握、④そうした情報共有による人材の効果的活用とそれに伴うモチベーションの向上、⑤モチベーション向上による社員の多能工化などでの効率化や組織力向上、⑥目的が明確となるため必要な人材像や育成内容がはっきりとし人材採用でのアピール力や育成効果が向上、などの効果である。もちろん、⑦BCPによる顧客からの信頼度向上による取引関係強化、⑧新規顧客獲得、⑨新分野へのビジネスチャンス獲得、⑩資金調達力などにも結びついている。

このように、BCPと平時の効率化や収益力向上は、一見関係がないように思われるが、環境変化への組織対応力強化が中長期的な収益力向上(変化対応による事業継続力)をもたらしていると考えられる。実は、収益力強化につながる背景として、BCPの取組みは経営計画の策定・実行と似通っており、経営効率改善や効果的な価値提供につなげやすいという言い方もできよう。経営計画では、何を目的にどのような価値を創出するのか、そのためにいかに経営資源を調達して効率的に配分すべきかを考える。すなわち、現状把握・分析、方向性の決定、具体的な方策を組み込んだ経営計画策定、実行による評価、改善というPDCAのサイクルを回す。一方、BCPでは、自然災害その他の緊急時を想定するという違いはあるが、自社の現状を適切に把握し、中核事業の維持に必要な要素を特定する。中核事業の維持と早期復旧という方向性のために特定した必要経営資源の確保と配分の計画を策定して訓練などで実効性や効果を検証し、課題の洗い出しと改善を行うPDCAサイクルを回す。緊急時の制約というより厳しい状況であるが、自社の価値創出の中核を成す事業を継続させるために必要な経営資源を現実的・効果的に保全・調達・活用する方法を計画することとなる。緊急事態の突然の大きな変化ではないにしろ平時でも変化は必ず起きており、考え方や対応での重なりは大きく、BCPの策定・運用は平時の経営改善・収益力向上(=稼ぐ力)の再構築にもつながる。

(2) 事例からの策定への着手とより実効性を高めるためのヒント

図表4で見たように、中小企業のBCP未策定の理由で上位4つのうち2番目の経営者の事業継続に対する意識・感度に起因する「自社では特に重要ではない」以外は、「スキル・ノウハウ不足」「人手の不足」「経費上の問題」という経営資源の制約である。しかし、本稿の事例企業でも経営資源の制約はすべてにあった。結局、小規模であることや経営資源の不足、日常業務の忙しさなど、できない理由を並べるのではなく、どうすればできるのか、それぞれに工夫や柔軟な発想で取り組んでいる。最初から完璧を求めのではなく、影響度と頻度により最も優先度の高い対象事象に可能な範囲から取り組むなど、スタートラインに立つ工夫をしている。実際、事例企業でも、議論がまとまりやすいように危機の対象を絞り込み、情報やノウハウなど不足は外部支援機関の専門家派遣制度で補う、他地域企業と連携するなど知恵を使い努力は惜しまず可能な範囲を広げて、中核事業の価値の維持に必要な目標時間内での早期復旧に不可欠な経営資源の確保を行っている。策定後は、訓練や日常業務を通じた気付きなどから修正・改善で内容を充実させ、重視すべき実効性を高めてあるべき姿に近づけている。

人手や知識・ノウハウがなく自社で取り組めるのか、どう取り組めばよいのかなどであれば、支援機関や専門家への相談、セミナーや勉強会への参加、取組経験のある経営者に話を聞くなど、まずは情報収集であろう。また、防災計画のレベルから考え始めるなどとかく高く感じる心理的ハードルを下げて緒に就くための何らかの工夫も必要であろう。例えば、A社でも当初は社員にかなり抵抗感があったとのことだが、社員の中に防災に知識・理解のある地元の消防団員が複数いたことから、彼らが理解を促進する役割を果たしていた。多くの社員にとってはあまり馴染みのないBCPより、安否確認方法、ハザードマップや被災想定の確認、建物や構築物の耐震性、設備等の固定状況、避難経路の確保や誘導、営業時間外の対応、取組みの責任者とその役割の明確化など、誰でも内容や効果などが分かりやすい防災・減災のレベルから入れば、比較的抵抗感も少なく、その先のBCPの理解につなげやすくなるだろう。

もちろん、目的はあくまで事業継続であり、この点、本来の目的が曖昧にならないように、目指すべき姿をきちんと持つておくことは重要である。例えば、目の前の自社の実態とそれに大きくとらわれた限られた範囲のみでBCPを考えると、様々な制約が先に立ち本来目指すべき姿からズレたものになって行く、途中で挫折する、防災の域を出ない中途半端な内容で終わるなどの可能性もあるからだ。そこで、まず現状の経営資源などに縛られず、すぐに全てが実現可能かは一旦置いて中核事業を継続するのに最低限必要なものを考え、現状とのギャップから課題を見出す。いわゆるバックキャストの考え方である。その上で、過去の実績や現状に基づいて実現可能と考えられることを積み上げて目標を立てるフォーキャストにより、あるべき姿と方向性がブレないよう目標へのステップを組み立てる。中小企業は経営資源の制約が多く取組みへのハードルが高いと感じるのであればなおさら、結果につなげるためにあるべき姿・方向性を明確に

したうえで、支援機関・専門家の活用や他社との連携など課題を克服する知恵・工夫に最大限努力しつつ現実的なアプローチを行うことが重要であろう。本稿の2事例の場合は、両社長とも事業の目的・目指す姿が明確なため、その達成のためにBCPでも実効性重視の姿勢が顕著である。つまり、事業継続に必要なあるべき姿が想起され、その実現のために視野を広くして情報を収集し、様々な事を柔軟な発想で考え、外部資源も活用しながらより効果の見込める具体策を構築していく行動力に結びついたと考えられる。これは、環境変化の中で、経営者が経営改善・経営革新で自らの強みをより発揮したり、新たなビジネスチャンスを見出す行動と同じである。

また、岡村社長が県のBCPのひな型を見て自社のビジネスモデルとの差異から実効性重視を強く感じたのと同様に、奥野社長の言葉にもこの実効性に関しての言及があった。すなわち、「一般的にBCPの策定はひな型などフォーマットがあり、予想される特定の事象に対してこうするという計画になる。最初はそれでもよいが、結局、様々なズレが出てくる。想定外の事も起こる。結果として、対象を特定すると使いにくくなりかねない。むしろ、自分達の事業ができなくならないように、困らないようにするためにはどうするかと考えた方がよい。」「また、緊急事態で本当にどうなるのかは正確にはわからないが、考えて準備しているかどうかで対応力が大きく違ってくることは確かである。」というのである。もちろん、BCPの認定取得での資金調達面の優遇などのために一定の形式に則ることが必要な場合はある。また、取引先企業からBCP策定の要望がある場合には、必要項目を確認して合わせねばならないのは当然である。

ただし、そのひな型・フォーマットなどに合わせることで自体が目的化しないよう、あくまで自社の事業継続にとって効果的な内容にすることを忘れてはならない。最初は特定の事象・想定で始めた方が着手しやすいが、必ず訓練や日常業務での不足や修正すべき点などの気付きを社内で情報共有し知恵を集めて考え、改善していく。中核事業の継続という目的のために優先すべき事柄とその要素を役職員が十分に理解し訓練を通じて対応は体で覚えておく。また、訓練や日常業務の中で様々なことを考えてシミュレーションしてみることが、想定外の事象への臨機応変な対応にもつながろう。結果として最終的に目指すのは、こうした一連の活動から価値を効果的に維持向上させるために改めるべき様々なポイント・気付きが得られ、それに対して自社の全体像と目的を役職員が理解したうえで、置かれた状況からどうすべきか、自分ができることを考えて判断し行動できる人材・組織を育成することにある。つまり、本物の組織的な変化対応力を構築すること、という言い方もできよう。

BCPはこうした活動であるため、変化を感じ取り臨機応変に対応する力が緊急時だけでなく平時の稼ぐ力を強化することにもつながることは容易に理解できよう。収益力の高い、あるいは長年黒字経営を続ける中小企業などによく見られる、目標が明確で組織の上下左右の情報共有がなされガラス張りで活気があり、役職員には共有する目標・方針に沿って自ら判断・実行できる自律した行動が多くみられる状況ということになる。

最後に、平時の収益力にもつながる実効性のあるBCP策定で押さえておくべき主なポイントを大まかな策定手順に沿って見ておく。

①中核業務の業務フローを明確化する

業務が複数ある場合には、それぞれの重要度から優先すべき業務を明らかにする。その上で、重要業務に係る社内の人・機械設備などの経営資源だけでなく、仕入先や販売先といった外部の利害関係者も含めてフローを図示するなど明らかにする。これにより、理解しているようで気付かなかった設備や人員その他の配置・利活用方法などにおける無駄・無理・ムラの発見、新たな重要性・価値などへの気付きにもつながる。

②BCP策定で対象とする緊急事象を選定する

地震・水害その他における地域の被害想定やハザードマップ、自社の立地や建物・機械設備などの耐震性、原材料や製品在庫の保管体制や量、ロジスティクス、通信・電気・水道等インフラにおける災害の種類やその程度毎の被害・復旧想定などから、自社の人的・物的被害や仕入先・販売先などとの関係を含めた業務上の被害・影響を想定する。これを基に対象事象の発生頻度と影響度の大きさから対応における優先順位を付ける。なお、バリューチェーンでの関係先がBCPを未策定あるいは緊急時の対応を考えていない場合はこれもリスクとして把握し対応を考える必要がある。

③早期復旧のタイムリミットや必要経営資源を明らかにする

②の結果から最優先すべき危機に対して中核事業を維持継続するために、供給責任を果たし信頼を維持したり、自社の資金面その他の事情から復旧のタイムリミットを把握し、それまでの期間内に復旧する目標時間を設定し、その復旧に必要な経営資源を明らかにする。資金面については、想定される被災状況から復旧までの必要資金を具体的に想定し、次の④の段階も含めてこれを満たすための現預金の蓄積、保険の活用、西光エンジニアリング株式会社・A社・B社にみられた県の保証協会による「BCP特別保証」による激甚災害時の事業再建資金融資の事前予約のような制度利用など、情報収集により自社に相応しい策の利用も考える。

④業務復旧の具体的な対応策を盛り込みBCPを策定

中核業務の死守のために不可欠で急がれるものを早期復旧策で優先させる。また、必要に応じて仕入先、外注先、販売先、あるいは遠隔地の同業などとの緊急時の相互補完など現実的で実効性のある連携体制を柔軟に考える。必要な対応策については、その実施にかかる人的体制・責任者と、誰がいつまでに何をどのようにどこで行うのかを明らかにする。もちろん、現場の人間が実際に想定される事態の中で実行が可能な内容としなければならない。

⑤策定したBCPの内容を社内で周知・理解を促進させる

BCPには全員がかかわるため、策定したBCPは社内での周知から理解・参加意欲につなげるよう納得性のある形で十分に説明する。そのためにも④での現場を考えた内容が重要となる。

⑥訓練など実効性の検証と必要な改善・修正による継続性の担保

⑤とともに社内や連携先などとの訓練による実効性向上、必要箇所の修正や改善を行う。また、BCPへの取組みからの気づき、コミュニケーションやモチベーションの向上で役職員の主体的な姿勢を引き出し、平時の業務活動の一環とし効率化など改善活動につなげ、役職員が効果を実感しモチベーションを持って継続できる取組みとする。また、BCPへの対応を外部にも情報発信し、既存取引先との信頼関係強化や相互の業務改善、新規取引先獲得、BCPの連携関係を平時にも生かすなどで新たなビジネスチャンスにもつなげていく。このように、社内全体や連携先を含めた主体的な参加意識のもとに結果・効果につながることで、意味のある継続的取組みとなる。

おわりに

BCPは、緊急時を対象とはしているが、経営者として俯瞰的に自社の経営をみて冷静に評価・判断し、柔軟かつ積極的に変化に対応する行動であり、ゴーイング・コンサーンたる企業の経営における基本といえる。企業規模や業種で必要の有無が変わるものではない。もちろん、経営資源の多寡など個別の状況により、企業毎に内容は変わる。たとえば、小規模企業などの場合、分厚いBCPの計画書を策定しなくとも、事業を継続するために最低限必要な事を確認し、できることから全員で理解を進めつつ順次取組み、訓練をして実効性を高める活動をしておくだけでも、いざという時の行動には大きな違いが出てこよう。想定外の事象にも判断の糸口ができるのではないだろうか。逆に、コストをかけ形式的には整った立派なBCP計画書を策定しても、現場での実効性に疑問符が付くようでは意味がない。結局は、経営者の事業への積極的で真剣な取組姿勢と、それに基づくBCPの理解・位置付けが、BCPの内容や社内外の理解の獲得、つまり実効性につながっている。そして、その組織的取組みが顧客などからの評価などを通じて、緊急時だけでなく平時の収益力、新たなビジネスチャンスなどにまで広がりをもたせる結果になっている。自社の実態や能力などに合わせ、できるところからでも社内の理解を得て取り組める実効性あるBCPこそが、組織全体としてモチベーション・変化対応力を高め、平時を含めた稼ぐ力となり事業の維持発展につながると考えられる。

以上
(藤津 勝一)

<参考文献>

- ・ 中小企業庁編『中小企業白書 2016年版』（2016年6月）
- ・ 株式会社帝国データバンク『事業継続計画（BCP）に関する意識調査』（2018年6月）
- ・ 内閣府『平成29年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』（2018年3月）
- ・ 内閣府『事業継続ガイドライン』（2013年8月改定）
- ・ 藤津勝一『中小企業の緊急時企業存続計画（BCP）策定の重要性についてー平常時の経営力向上にも通じるBCPの策定ー』産業企業情報No.23-6 信金中央金庫（2011年11月）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
29-12	新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆 －新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢－	2017年 11月
29-13	企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは① －来たるべき“大廃業時代”を乗り越えるために－	2017年 12月
29-14	企業存続の命運を握る“事業承継”のあり方とは② －すべての人が笑顔で事業承継を迎えるために－	2017年 12月
29-15	中小企業の「稼ぐ力」③ －新事業展開による「稼ぐ力」への挑戦－	2017年 12月
29-16	AI（人工知能）を活用した「地方創生」への挑戦 －過疎地をつないで経済圏をつくる「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦－	2018年 1月
29-17	経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割 －生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ－	2018年 2月
29-18	中小企業の経営改善のための資金繰り支援への挑戦 －AI（人工知能）を取り入れながら地域金融機関向けへ展開－	2018年 3月
29-19	中小企業における経営者の健康管理と事業の承継 －経営者の健康問題を事業継続の危機につなげないために－	2018年 3月
29-20	事業承継問題の陰に潜む“技能・ノウハウ”の承継問題 －経営者のバトンタッチだけでは完結しない現場レベルの承継問題を考える－	2018年 3月
29-21	中小企業の「稼ぐ力」④ －地域密着による「稼ぐ力」への挑戦－	2018年 3月
30-1	中小企業の円滑な事業承継に向けた課題解決への挑戦 －中小企業の事業承継を巡るさまざまな課題解決支援に向けて－	2018年 4月
30-2	電子記録債権を活用したフィンテックサービスへの挑戦 －中小企業の資金繰り改善支援に向けた取り組み－	2018年 4月
30-3	AI技術を活用した商標検索・出願サービスへの挑戦 －中小企業におけるスムーズな商標出願の促進に向けて－	2018年 5月
30-4	生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒント －固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギ－	2018年 6月
30-5	AI技術を活用した宿泊料金決定システムの普及への挑戦 －旅館・ホテル業界に新たな風を巻き起こす－	2018年 6月
30-6	中小企業における「人材活用」① －「シニア」の活躍による生産性向上への期待－	2018年 6月
30-7	千年企業の継続力 －なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか－	2018年 7月
30-8	信用金庫の視点でひも解く 2018年版中小企業白書・小規模企業白書 －今こそ中小企業に求められる生産性向上－	2018年 7月
30-9	住宅購入希望者の夢をかなえる“住宅ローンテック”への挑戦 －地方圏を中心に地域金融機関との戦略的提携を目指す－	2018年 8月
30-10	「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント －働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ－	2018年 9月
30-11	中小企業における「人材活用」② －「女性」の活躍による生産性向上への期待－	2018年 9月
30-12	「貯蓄から投資へ」を後押しするオンライン証券の挑戦 －投資家層のすそ野拡大に向けて－	2018年 10月
30-13	中小企業における「人材活用」③ －「外国人」の活躍による生産性向上への期待－	2018年 12月
30-14	信用金庫による事業承継支援の在り方とは －中小企業の“身近な存在”として期待に応えていくために－	2018年 12月
30-15	「誰もが無理なく簡単に」投資できる資産形成サービスへの挑戦 －「すべての人を投資家に」の実現に向けて－	2019年 2月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2019年2月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
19.2.4	内外金利・為替見直し	30-11	日銀は物価見直しを下方修正。当分の間、超緩和的なスタンスを維持
19.2.6	金融調査情報	30-22	信用金庫の営業店評価の見直し動向 - 経営戦略⑯-
19.2.6	金融調査情報	30-23	信用金庫の事務合理化への取組み - 経営戦略⑰-
19.2.13	産業企業情報	30-15	「誰もが無理なく簡単に」投資できる資産形成サービスへの挑戦 - 「すべての人を投資家に」の実現に向けて-
19.2.15	金融調査情報	30-24	信用金庫の手数料収入の推進動向 - 経営戦略⑱-
19.2.15	金融調査情報	30-25	信用金庫の定期積金の効率化動向 - 経営戦略⑲-
19.2.15	金融調査情報	30-26	信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編政策 - 経営戦略⑳-
19.2.18	経済見直し	30-5	実質成長率は18年度0.5%、19年度0.8%、20年度0.4%と予測- 輸出は減速しているが、内需主導による景気回復の動きは維持-

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
19.2.1	2019年経済見直し	上尾ものづくり協同組合	角田匠
19.2.2	環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例	仙南信用金庫	鉢嶺実
19.2.4	中小企業の景況見直し&環境変化を成長に変える中小企業の事例	埼玉縣信用金庫	藤津勝一
19.2.6	中小企業の金融情勢とフィンテックの動向について	神奈川県中小企業団体中央会	角田匠 薬品和寿
19.2.7	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	東京東信用金庫（墨田区・江東区しんきん協議会事務局）	鉢嶺実
19.2.8	千年企業の継続力	関信用金庫	鉢嶺実
19.2.22	信用金庫の若手職員の育成事例	関東信用金庫協会	刀禰和之

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>
〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)