

2023年度調査研究事業報告書

事業継続力強化と中小企業経営
—競争優位の確立に向けて—

2023年10月

一般財団法人 商工総合研究所

(要旨)

- 企業は事業の維持を図るために「守り」を重視した活動を行うなかでも、その強化につながるヒントを探し出そうとする「攻め」の姿勢を忘れてはならない。
- 事業継続力 (BC) 強化は、必要な経営資源をいかに確保するかという問題に帰結する。
- 事業継続力強化計画認定企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資等の金融支援、補助金の加点措置等を受けることができる。また強化活動に取り組むことは、重要業務の見直しや機能改善、社内外の経営資源の棚卸を促し、平時の経営活動の改善に寄与することにつながる。
- わが国企業は規模の大小を問わず BC 強化に向けた取り組みは十分とは言えない。
- BCP 策定意向のある企業が想定しているリスクをみると、最上位は「自然災害」となっているが第 2 位以下は規模間で違いがある。大企業は情報セキュリティやシステム関連等再構築が難しいソフトな経営資源のリスク回避を重視し、中小企業は財務面の脆弱性、経営者個人への依存度が高いことを不安視している。
- 中小企業では事業中断リスクに備えて実施・検討している項目を絞り込んでいる。
- BCP 未策定企業の理由をみると、大企業は中小企業以上に計画策定やそのブラッシュアップに人的資源や時間を割くことが難しいとみている。
- 実践を意識した訓練を繰り返し、計画をブラッシュアップし、有事を意識して日常業務にあたるのが当たり前だという組織文化を醸成していくことが、真の事業継続力強化につながる。
- 事例では入口の段階のトップダウン方式による全社員の意識改革、「見える化」に注力し、ボトムアップ方式による社員の試行錯誤を通じた学習とその成長を見守り、活動を高度化しながら継続していくマネジメントが功を奏している。
- また資源の乏しい中小企業にとって BC 連携は有効かつ実践的な選択肢となる。地域を災害から守り国土強靱化に資する自発的な取り組みは公益に資するもので社会的な意義も大きい。加えて平時にもメンバーのレベルアップにつながる。
- 組織が事業継続力強化活動を継続することはリスク回避の効果を生むにとどまらず、経営資源のレジリエンス強化とその有効活用を通じた経営の強靱化を促し、競争優位を確立することにつながる。

目次

はじめに	1
1 リスクと事業継続力	2
1.1 リスクの概念	2
1.2 経営資源別にみたリスク	3
1.3 リスクマネジメント	4
2 関連概念の整理と事業継続力強化計画	5
2.1 BC、BCP、BCM、BCMS	5
2.2 事業継続力強化の考え方、意義	6
2.3 国土強靱化基本法と事業継続力強化計画認定制度	7
2.4 BCP と事業継続力強化計画	8
3 事業継続力強化に向けた取り組み状況	9
3.1 BCP 策定率	9
3.2 想定リスク	10
3.3 実施・検討内容	11
3.4 BCP 未策定理由	12
3.5 小括	13
4 ケーススタディ	13
4.1 【事例 A】株式会社生出	13
(1) 経営者の視点	14
(2) BCMS 推進チームの視点	17
4.2 【事例 B】合同会社コンプライアール	20
4.3 【事例 C】なでしこ BC 連携	23
5 考察	28
おわりに	30

はじめに

首都圏に未曾有の被害をもたらした関東大震災から 100 年が経った。この間にも伊勢湾台風、阪神淡路大震災、東日本大震災など大規模な災害が発生し、近年も毎年のように大雨などによる自然災害が全国各地で頻発している。わが国はまさに「災害大国」といいだろう。こうした状況を踏まえ中小企業庁は「中小企業強靱化法」に基づき、防災・減災に取り組む中小企業がその取組内容（事前対策）を計画としてとりまとめ、当該計画を国が認定する「事業継続力計画認定制度」を 2019 年 7 月に創設した。その翌年の 2020 年は新型コロナウイルス感染症が世界中で大流行し、長期にわたり経済活動の自粛を余儀なくされた。2022 年に勃発したウクライナ紛争による資源価格の高騰、物価上昇、国際金融市場の混乱などはわが国経済に大きな影響を与えている。われわれは自然災害以外にも様々なリスクに晒されている。アクシデントは突然襲ってくる。

企業を取り巻く経済・社会環境については経営に影響を与える固有の因子も数多くあり、VUCA¹と称されるように先が見通しにくく、そのボラティリティも大きい。企業は規模の大小を問わず、自然災害や感染症以外にも事業継続を脅かす様々なリスクへの対応が求められている。その一方「社会の公器」として持続可能な社会を構築していくために果たすべき役割責任はますます大きくなってきている。

こうしたなか中小企業においてもリスクマネジメント及びレジリエンス（再起力）強化の重要性が高まっている。事業の存続、従業員の生命や生活を守るための雇用の維持はもちろんのこと、共存共栄関係にある取引先などのステークホルダーや地域社会の機能維持・強化に貢献することが課せられている。

しかしいつ起こるか、起こるかどうかもわからないアクシデントに備えるために中小企業が投じることができる資源には限りがある。多くの場合日々の「締め切りのある業務」を優先し、「締め切りのない業務」は軽視される。事業継続力強化の必要性は頭では理解していても、実際に BCP を策定している企業は少なく、策定意向のある企業を含めても半数にも満たない。また策定したとしても、訓練や演習を継続的に実施し、計画のブラッシュアップを行っていかなければ BCP は画餅に帰し、肝心のリスク発生時に有効に機能しない。

BCP をはじめ事業継続に関するテーマについては、これまで多くの識者がリスク分析、計画立案、文書化の手法などを中心に論じている。こうした理論やフレームワークを軽視するつもりはないが、問われるのは有事の際の「今、ここ」の対応力である。そこで本稿ではケーススタディを中心に実効性のあるマネジメント体制構築に資する考え方や方法論など、現場の取り組みに光を当てて考察を試みる。

¹ Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という 4 つの単語の頭文字をとった造語

本稿の構成は第1章で企業が直面するリスクの概念と種類、そのマネジメントの考え方やプロセスについて簡単に説明する。第2章では事業継続に関連するキーワードを整理するとともに、事業継続力強化に取り組む際の基本的な考え方や意義などを再確認する。また「事業継続力強化計画認定制度」が新たに創設された経緯や制度の概要などについて説明する。第3章では事業継続力強化への取り組み状況を概観し、中小企業の現在地や課題などを明らかにする。そして第4章では連携活動を含めた中小企業の事業継続力強化の取り組みを紹介する。最後に第5章ではケーススタディから得られる知見を中心に、中小企業が事業継続力強化に取り組む意義や効用、可能性などについて考察を試みる。

1 リスクと事業継続力

企業活動は様々なリスクに晒されている。事業の継続とその強化を図るためには、まずはリスクが経営に与える影響や、潜在的なリスクへの対処法を知る必要がある。本章ではリスクの概念、経営資源別にみたリスクおよびリスクマネジメントの基本的な考え方について確認する。

1.1 リスクの概念

リスクは ①その事象が顕在化すると、好ましくない影響が発生する、②その事象がいつ顕在化するかが明らかでない、という2つの性質を含むため、影響度と発生頻度の観点から想定される。このように一般的にはマイナスの可能性と考えられている²。そのうえでその種類や内容ごとに影響の及ぶ範囲、時間軸、発生原因（自然原因か人為的原因か）、発生頻度、発生状況（単発的か複合的か）などに基づき分類することが推奨されている。そして発生確率、想定される被害規模、対策の状況などといった観点から定量化することで、客観的、視覚的にリスクの大きさを確認することが可能となる。ただし発生確率や被害規模は現時点で入手可能な情報に基づくものであり、あくまでもその数値は目安に過ぎない。

なお中小企業白書（2016）ではリスクをプラスの可能性も含めた「不確実性」と広義に捉えており、自然災害、不良品の発生、法令違反などの「純粹リスク」と新規事業分野への進出や新商品開発などの「投機的リスク」の二つに大別している。前者は損失のみを発生させる「事業活動の遂行に関連するリスク」である。これに対して後者は「ビジネスリスク」とも呼ばれる「事業機会に関するリスク」で、損失だけではなく利益を生む可能性もあると整理している。そして“これまでリスクへの対策は損失を回避するものとして「純粹リスク」のみを対象とすると考えられてきた。（中略）近年では「投機的リスク」を含め、リスクは 利益の源泉であり、リスクを取って利益を追求しないと企業が成長できないと積極的に捉えられるようになってきている。”と論じている³。

² 中小企業庁（2012）用語集

³ 中小企業庁（2016）pp. 210-211

企業にとって事業の維持を図るためにはまずは「守り」を重視し、「純粹リスク」への対応に注力することは当然である。しかし「事業継続力強化」という言葉のなかには、事業の強化というニュアンスが込められている。従って「守り」の活動を行うなかでも事業の強化につながるヒントを探し出そうとする「攻め」の姿勢を忘れてはならない。

1.2 経営資源別にみたリスク

エディス・ペンローズは、企業を一つの管理の枠組みの中に集められた経営資源の集合体とみなした。また、「資源ベース論」では、企業固有の経営資源が競争優位の源泉であるとする。そこで企業経営に影響を及ぼすリスクの種類を考える際に、経営資源別に整理することは一定の合理性があると考えられる。

諸説はあるが一般的にヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ、情報が企業の主要経営資源といわれている。有事の際にはこれらの経営資源が受けるダメージを極力抑えることが事業の継続に寄与する。ヒトについては生命・安全の確保が何よりも優先される。また危機に際して組織内のメンバーと協力して臨機応変に対応できる能力を習得することが望まれる。モノについては重要設備が稼働不能となる事態を避けるため、設置場所の見直しや、損害保険付保等について検討すべきである。カネについては、操業停止・縮小の影響があっても資金繰りが破綻しないような強固な財務体質の構築、調達ルートの確保が求められる。重要情報については、日常的な管理を徹底するのはもちろんのこと、バックアップを取り消失を防ぎ、有事の際にもすみやかに必要情報を検索し、引き出せるような仕組みづくりに取り組む必要がある。なお自然災害時は関係者の安否確認を含めたリアルタイムの情報入手が欠かせないことは言うまでもない。

以上経営資源という視点からみても企業が直面するリスクは多様であるが、事業継続不能に至る引き金となるのはカネの面、資金繰り破たんによる倒産というパターンが多い。ヒト、モノという経営資源が毀損することや、必要な情報にアクセスできないこと等により売上が確保できなくなる。また販売先の資金繰り悪化の余波で売掛金の回収難が発生すること等に因り破綻に至るという経路を辿る。中小企業の財務指標は倒産件数との相関が強い⁴。売上減少への耐久力が乏しく手元流動性が十分でない場合や、借入金負担が大きく安全性が低い場合は倒産に至る可能性が高い。ちなみに2022年度のデータをみると⁵、資本金1億円未満の企業（除、金融・保険業）の損益分岐点売上高比率は86.9%と売上が14%減少すれば赤字に転落する。負債資本倍率は1.08倍と有利子負債が株主資本を上回る。一方同1億円以上は夫々61.1%、0.76倍と規模の違いによる財務体力の格差は大きい。

なおリスクの種類を地震、洪水、感染症パンデミック等インシデントの観点から整理して捉える考え方もあるが、いずれにしても事業の継続を図るためには必要となる経営資源をいかに確保するかという問題に帰結することになる。

⁴ 筒井（2022）pp. 48-50。計測期間は2000年度から2020年度まで

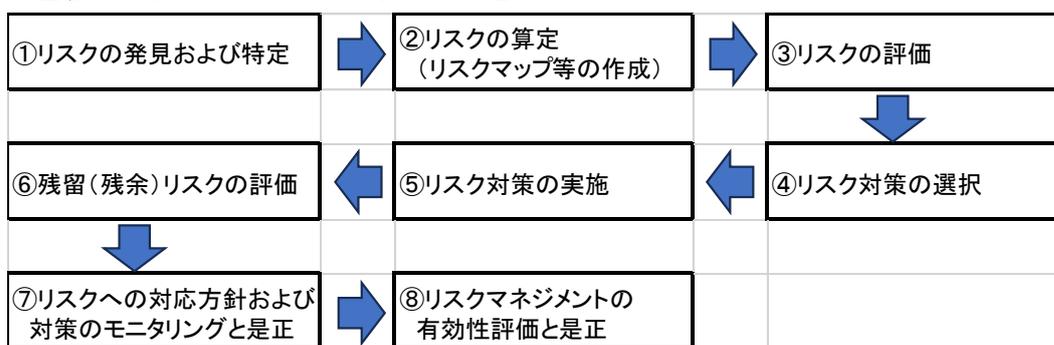
⁵ 法人企業統計調査（年次）に基づき算出。負債資本倍率＝（社債＋長短借入金）÷株主資本

1.3 リスクマネジメント

中小企業白書 2016 年版では、“リスクマネジメントとは、リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセス”とし、さらに“企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で障壁となるリスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避するとともに、危機発生時の損失を極小化するための経営管理手法をいう。”と定義している⁶。

また同白書は、リスクマネジメントは図表 1 のプロセスを経ると説明している⁷。補足すると、②はリスクアセスメントと言われており、発生確率と顕在化した場合の企業への影響度の 2 つの切り口からリスクの重要度を算定する。定量評価が難しい場合は定性評価によりリスクを可視化する。そして発生確率と影響度を基準にした二次元のリスクマップ等を作成し事業に関わるリスクを整理する。③については評価に基づき対策を講じるリスクの優先順位をつける。経営資源には限りがあることから、経営に大きな影響を与えるリスクを中心にメリハリをつけた対策を講じることが重要となる。④の手法についてはリスクコントロールとリスクファイナンスの 2 つに大別される。両者の内容については後述する。⑥については、リスク対策実施の結果、残留リスクが当初の意図通り許容範囲内となっているか否かを評価する。また⑦については、定期的に若しくはリスクが顕在化し想定を上回る損失が発生したときに、リスクへの対応を見直すことが必要となる。⑧についてはマネジメントサイクルの鉄則に沿い適切かつ効率的な仕組みが構築・運用されているか否かについて有効性を評価し、必要に応じて是正する。

（図表 1）リスクマネジメントのプロセス



（出所）中小企業庁（2016）p. 226 に基づき作成

なお④についてさらに付言すると、リスクコントロールとは、損失の発生頻度と発生した場合の影響を抑える方法であり、「回避」、「損失防止」、「損失削減」、「分離・分散」の 4 つの手段が考えられる（図表 2）。一方リスクファイナンスは、損失を補てんするために金銭的な手当てをする方法であり、保険等で第三者に金銭的なリスクを移転する「移転」

⁶ 以上中小企業庁（2016）p. 225

⁷ 以下については中小企業庁（2016）pp. 226-227 を参考にした

と、資金の積立等により損失を自己負担する「保有」に分かれる。企業は自らの体力を勘案したうえで、対策を講じるべきリスクの種類に応じて有効な手段を選択し、コストを抑えつつ、致命的なダメージを回避できるよう柔軟に対応していくことが求められる。

(図表 2) リスク対策の方法

区分	手段	内容
リスク コント ロール	回避	リスクを伴う活動自体を中止し、予想されるリスクを遮断する。 リターンの放棄を伴う。
	損失防止	損失発生を未然に防止する。予防措置を講じて発生頻度を減じる。
	損失削減	事故が発生した際の損失の拡大を防止・軽減し、損失規模を抑える。
	分離・分散	リスクの源泉を一箇所に集中させず、分離・分散させる。
リスク ファイナ ンシング	移転	保険、契約等により損失発生時に第三者から損失補てんを受ける。
	保有	リスク潜在を意識しながら対策を講じず、損失発生時に自己負担する。

(出所) 中小企業庁 (2016) p. 227 に基づき作成

リスクマネジメントの基本的な考え方は以上の通りであるが、事業継続を主目的とした場合も②の考え方にに基づき、発生可能性と影響の大きさの組み合わせにより算定し可視化した評価値が高い順に対策を講じればいいのかというと、話はそう単純ではない。たとえ発生可能性が低くても、事業継続に必要な不可欠な経営資源に甚大なダメージを与える事象への対応については優先すべきであろう。また大規模自然災害は、影響を及ぼす経営資源が多岐にわたることから、防災のみならず事業継続という視点からも対応が求められる。

2 関連概念の整理と事業継続力強化計画

事業継続とその強化に関連する用語や概念には様々なものがあり巷にあふれている。本章では混乱を避けるためにまず本稿における定義を示すとともに、事業継続力強化の基本的な考え方や意義などを再確認する。また「事業継続力強化計画認定制度」が新たに創設された経緯や制度の概要などについて説明する。

2.1 BC、BCP、BCM、BCMS

ISO22301 では BC (Business Continuity) は“事業の中断・阻害を受けている間に、あらかじめ定められた範囲で、許容できる時間枠内に製品・サービスを提供し続ける組織の実現能力”と定義されており本稿はこれに倣う⁸。事業継続力と同義とみる。なお範囲や時間は当事者がこれらを見極め、費用対効果を考慮しつつ自己責任のもとに実現可能なマネジメントを行うことになる。

⁸ 田代 (2021) p. 30. ISO は International Organization for Standardization (国際標準化機構) の略称。ISO22301 は事業マネジメントシステムに関する国際規格

事業継続のための計画と聞けば BCP (Business Continuity Plan) がまず頭に浮かぶだろう。BCP とは緊急事態に備える企業の危機管理手法で、人命の安全を確保し、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核事業の継続、早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを文書化した計画をいう。その策定においては、中核事業の特定、事業影響度分析、復旧する目標時間の設定が重視されており、多面的な分析が求められる。

BCM (Business Continuity Management) は BCP を策定 (構築) し継続的に運用していく活動や管理の仕組みであり、①事業の理解、②BCP サイクル運用方針の作成、③BCP の構築、④BCP 文化の定着、⑤BCP の訓練、BCP サイクルの維持・更新、監査といった活動が含まれる。さらに BCM に関わる活動が、経営と結びついた形で実施され、かつ効果的・効率的・継続的に運用されるようにするための包括的な枠組みを BCMS (Business Continuity Management System) という⁹。

なお BC、BCP、BCM は想定するリスクの中に自然災害も包含されるが、防災活動とは根本的に考え方が異なる。防災活動は想定される災害に着目してマネジメントを行う「原因管理」に基づく活動である。これに対して BC 強化活動は、原因の如何を問わず被害を最小化するための迅速な対応を重視する「結果管理」に基づくものである¹⁰。

ちなみに企業のリスクマネジメントには、ERM (Enterprise Risk Management : 全社的リスク管理) という、組織全体の視点から統合的・包括的・戦略的にリスクを把握・評価・最適化し、価値最大化を図ろうとする手法がある¹¹。企業のあらゆるリスクに対応するフレームワークであり、BCMS は ERM のサブマネジメントシステムと位置付けられる。

2.2 事業継続力強化の考え方、意義

中小企業庁は 2006 年に事業継続力 (BC) 強化に向けて BCP、BCM の普及に向けて「中小企業 BCP 策定運用指針 (第 1 版)」を公開した。その後東日本大震災をはじめ大規模災害が頻発し、「防災」及び「緊急時における事業継続」の重要性が再認識され、2012 年には指針の一部を見直し、小規模事業者を含めた初心者を中心に「入門コース」および業種別の事例を追加する等改訂を行った (「中小企業 BCP 策定運用指針 (第 2 版)」)。その公開にあたって考え方やスタンス、意義などについて記している。要約すると以下の通りである。

BCP は単に知識として習得するものではなく、事業の継続を図るため、日頃の企業活動のなかで、リスク管理経営の一環として、実践し改良を図るものである。したがって

⁹ BCP の策定や BCM の実施だけでは ISO22301 の認証を受けられない。BCMS という仕組みが整備・運用されていることが必須条件となる

¹⁰ 筒井 (2017) p. 36

¹¹ 2004 年に COSO (米国トレッドウェイ委員会組織委員会) が発表した COSO-ERM は、金融商品取引法の内部統制システムに大きな影響を与えている

標準的なマニュアルどおりの計画を策定すれば良いというものではなく、各社の実態にあわせ実践的な内容に工夫する必要がある。すなわちオリジナルな事業継続計画を、経営者自らが率先し、従業員等と一丸となって検討・策定し、実践することが肝要である。BCPの検討・策定による効果は、大規模災害等の緊急時においては、企業の危機管理能力を高め、事業活動の継続・早期復旧等により、取引先への製品・サービス等の供給責任を果たすことで、顧客の維持・獲得、企業信用の向上が期待される。また、平常時においても、顧客管理、在庫管理、従業員管理等の経営の効率化、企業価値の向上に資する効果が見込まれる。さらに、個別企業の取組にとどまらず、商店会、業種組合等の集団での展開、各地域単位での面の展開に発展させることにより、地域経済の維持・向上、ひいてはわが国産業の競争力の維持・向上にも資する。地域経済の維持・発展を図るため、各個別企業はもとより、支援機関を含めた地域単位でのBCPの本格的な導入に向けた取り組みが期待される。

なお上記では地域内の経済主体が連携する効果についても言及している。中小企業は地域社会と密接に関わっており両者は運命共同体といい。BCP、BCMの概念を援用して、災害に備えて地域機能を維持・継続していくための計画をDCP（District Continuity Plan：地域継続計画）、その管理の仕組みをDCM（District Continuity Management）と呼称することが提唱されている¹²。

2.3 国土強靱化基本法と事業継続力強化計画認定制度

東日本大震災から得られた教訓を踏まえ、2013年12月に「国土強靱化基本法」が制定された。制定の趣旨は、大規模災害時に人命を守り、社会経済への被害が致命的とならず、迅速に回復する「強さとしなやかさ」を備えた国土・社会システムを平時から構築することにある。そのために大規模自然災害に対する脆弱性評価を実施し、その結果に基づき優先順位を定めて、事前防災や減災、迅速な復旧・復興につながる施策を計画的に実施する旨定めている。国土強靱化の趣旨に賛同し、事業継続に関する取り組みを積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認証する「レジリエンス認証」制度も創設された¹³。なおレジリエンスという概念は「再帰性」などと訳されることが多いが、様々な学問領域で用いられており統一された定義はない。水野（2019）はレジリエンス研究の系譜を辿り、“物質の特性や機能を表す用語から能力や資質、素養を表す用語として使用されることで、レジリエンスという言葉の持つ意味に1つの大きな変化がもたらされることになる。それはレジリエンスの言葉の意味が（中略）ある特定の均衡点に戻ることから、新たな均衡点にたどり着くというニュアンスを持つようになる。”と説明している¹⁴。

¹² 筒井（2017）p. 46

¹³ 一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が認証する。有効期間は2年間

¹⁴ 水野（2019）p. 14

国土の強靱化が推進されるなか中小企業の自然災害等への対応力強化も課題となり、事前対策（防災・減災対策）の促進に向け「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律（以下「中小企業強靱化法」という）」が2019年5月に成立し、同年7月に施行された。そして同法において、防災・減災に取り組む中小企業がその内容（事前対策）をとりまとめた「事業継続力強化計画」を経済産業大臣が認定する「事業継続力強化計画認定制度」が創設された。制度の開始当初は、支援対象（リスクの範囲）は自然災害に限定されていたが、新型コロナウイルス感染症の甚大な影響を受け、2020年10月に「感染症等」がリスクの範囲に追加された。

当該制度は法律に基づくもので、作成方法や計画書の記入項目などは規定されている。申請様式は簡素で、レジリエンス認証やISO22301等を取得している場合は当該資料を添付すれば一部記載を省略できる。要件を充たし認定を受けた中小企業は、自家発電設備や浄水装置、耐震・制震・免震装置などの防災・減災設備に対する税制措置、低利融資等の金融支援、補助金の加点措置等を受けることができる¹⁵。しかしこうした直接的なメリット以上に間接的なメリットも大きい。すなわち有事に備えて計画策定作業に取り組むことは、重要業務の見直し、社内レイアウト・動線・設備配置の見直しや機能改善、社内外の経営資源の棚卸を促し、平時の経営活動の改善に寄与することになる。

事業継続力強化計画には、自社単独で作成する単独型と、複数の企業や組合などが連携し策定する連携型がある。いずれを選択するにせよ、目的の検討、リスクの確認・認識、初動対応の検討、経営資源を守るための検討、平時の推進体制整備、という5つのステップを経て計画を策定する。なお連携型は、単独型のメリットに加えて経営資源の共通利用や、地理的条件が異なる地域が連携することによる同時罹災リスク回避等の効果が見込まれる（図表3、後記図表11）。

（図表3）連携事業継続力強化計画（連携型計画）の主なメリット

①類似対策の効率化	②物資や場所などの確保	③発信力・交渉力強化
④代替生産が可能に	⑤事前対策のコスト抑制	⑥顧客への供給責任遂行
⑦地域経済の安定	⑧競争力の強化	⑨災害リスク分散

（資料）中小企業基盤整備機構（2022）p.4に基づき作成（一部加筆）

2.4 BCPと事業継続力強化計画

事業継続力強化計画もBCPも企業が事業継続力の獲得と向上を目指すための有力な手段の一つであり、それ自体が目的ではない。実効性のあるリスクマネジメント体制を構築するためのツールに過ぎない。故に両者の違いについて論じることは本質的ではない。ただ制度を正しく理解するためにここでは簡単に両者の相違点を整理しておこう。

¹⁵ 他にもロゴマークの活用、中小企業庁HPでの認定企業公表などのメリットがある

最大の違いは、法律による認定があるかないかという点である。前者は中小企業強靱化法により制定された制度に基づき認定される計画であり様式が定められているが、後者は法律に基づくものではなく特定の様式もない。前者には税制・金融面の優遇措置や補助金の加点措置など国からの支援があるが、後者にはそのような恩恵はない。

また事業継続力強化計画はBCPに比べると策定のハードルは低い。防災・減災に焦点を当てているため、所定の様式は簡易であり策定のための負担は小さく、中核事業の特定もない。これに対してBCPは防災・減災に加えて、中核事業の特定、目標復旧時間の設定や取引先との協議、代替案の検討など、準備すべきことが多いことから策定には時間と労力を要する。

こうした点からみると両者のリスクマネジメントステージは異なるとみていいだろう。事業継続力強化計画はBCPの簡易版と捉えることができる。すでにBCPを策定している場合は、その内容を認定申請書用に記載すれば、事業継続力強化計画として認定を受けられることから、前者は後者に包含されると考えられる。言い換えれば事業継続力強化計画には、BCP策定時にも共通して必要となる要素が組み込まれており、逆に事業継続力強化計画の内容をさらに深く検討して策定したものがBCPであるといってもいいかもしれない。なお事業継続計画の認定を受ける場合、実施期間を3年以内とする必要がある。定期的な訓練や計画の見直しを求めることで、その実効性が高まることが期待される。Planの段階に必要以上に時間をかけず、Do、Check、Actionの繰り返しのなかで実践的な知見を得ることを重視しているものと推察される。

以上整理すると事業継続力強化計画は、中小企業・小規模事業者が本格的なBCPや、BCM構築のための第一歩として導入された法定制度で、その浸透を図るために様々な優遇措置が設けられていると考えられる。

3 事業継続力強化に向けた取り組み状況

ここでは帝国データバンクが2023年5月に実施した「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」¹⁶に基づきわが国企業の事業継続力（BC）強化に向けた取り組み状況を確認する。

ちなみに筆者は上記調査の他にも3機関が公表しているBCに関する調査を目にしたが、本調査の有効回答数が圧倒的に多いこと（他はすべて本調査の1/10未満）、継続的に実施されていること、規模別の相違を確認するのに適していることなどから本調査を採用することとした。

¹⁶ 有効回答企業 1万1,420社（回答率 40.9%）、大企業 15.5%、中小企業 84.5%。ただし中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分。逆に同法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

3.1 BCP 策定率

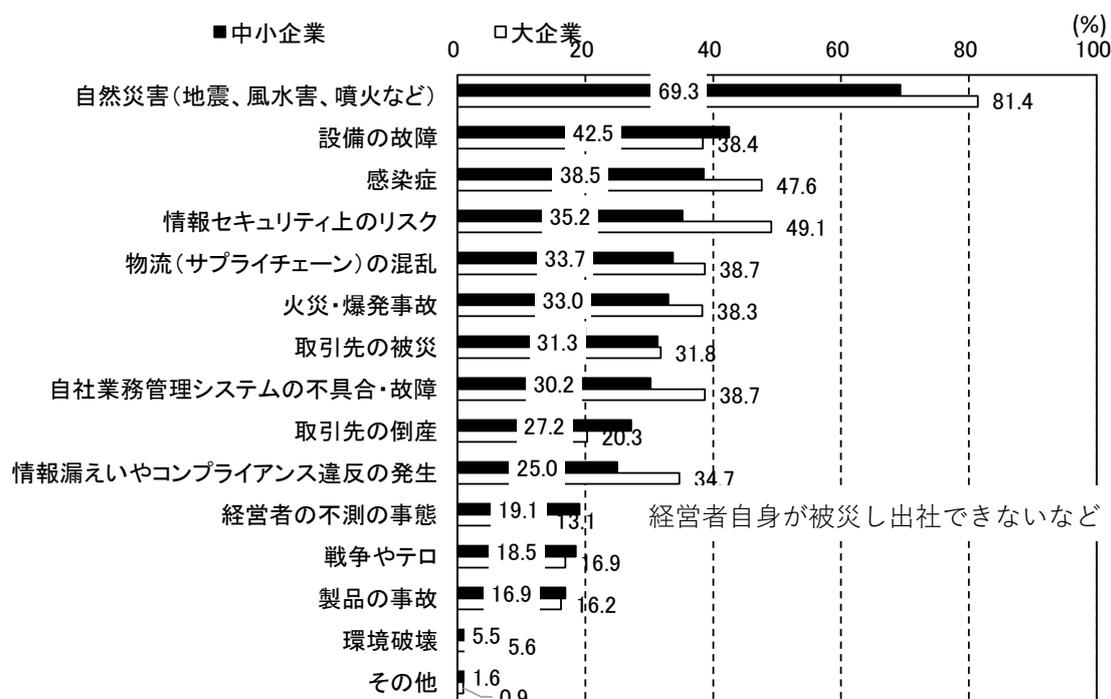
企業のBCP策定率をみると18.4%と、2018年から6年連続で上昇しているが依然8割以上の企業は策定していない。「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」を合計した「策定意向のある企業」は48.6%と半数近くに達するが、新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年（52.9%）をピークに3年連続で比率は低下している。

規模別に比較してみると中小企業は15.3%となっており、大多数は未策定である。大企業は35.5%となっており規模間格差は大きいものの約2/3は未策定である。また7年前（2016年）の調査結果と比較すると中小企業は+3.0%ポイント、大企業は+8.0%ポイントと、相対的に中小企業の取り組みが遅れている。

3.2 想定リスク

BCP策定意向がある企業が想定しているリスクについてみると、中小企業では最上位は「自然災害」（69.3%）で、以下「設備の故障」（42.5%）、「感染症」（38.5%）、「情報セキュリティ上のリスク」（35.2%）、「物流（サプライチェーン）の混乱」（33.7%）の順に続いている（図表4）。一方大企業も最上位は「自然災害」（81.4%）となっているが、以下、「情報セキュリティ上のリスク」（49.1%）、「感染症」（47.6%）、「物流（サプライチェーン）の混乱」、「自社業務管理システムの不具合・故障」（ともに38.7%）「設備の故障」（38.4%）」の順となっており、規模による違いがみられる。

（図表4）事業の継続が困難になると想定しているリスク（複数回答）



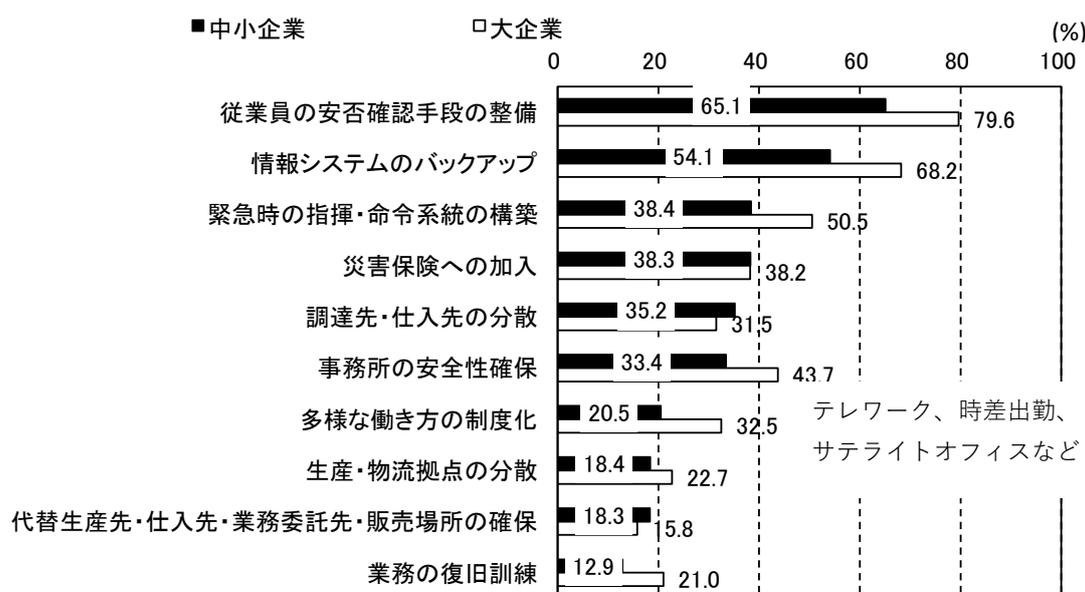
（資料）帝国データバンク（2023）p.2 に基づき作成。母数は5,550社

リスク管理項目別に回答比率の規模間格差をみると、「情報セキュリティ上のリスク」が最も大きく大企業が中小企業を13.9%ポイント上回っている。以下差が大きい順に「自然災害」(12.1%ポイント)、「情報漏えいやコンプライアンス違反の発生」(9.7%ポイント)、「感染症」(9.1%ポイント)、「自社業務管理システムの不具合・故障」(8.5%ポイント)と続いており、これらは大企業が中小企業を上回っている。次いで「取引先の倒産」(6.9%)、「経営者の不測の事態(経営者自身が被災し出社できないなど)」(6.0%)の順となっているがこの2項目は中小企業が大企業を上回っている。相対的に大企業は情報セキュリティやシステム関連のリスク回避を重視していること、中小企業は財務の脆弱性に不安を感じていること、経営者個人への依存度が高いことが窺える。

3.3 実施・検討内容

BCP策定意向がある企業が事業中断リスクに備えて実施・検討している内容についてみると、中小企業では「従業員の安否確認手段の整備」(65.1%)が最上位となっている(図表5)。以下「情報システムのバックアップ」(54.1%)、「緊急時の指揮・命令システムの構築」(38.4%)、「災害保険への加入」(38.3%)、「調達先・仕入先の分散」(35.2%)、「事業所の安全性確保」(33.4%)の順となっている。一方大企業も上位3項目およびその順位は同じであるが、それぞれ79.6%、68.2%、50.5%と中小企業よりも回答比率は高い。第4位は「事業所の安全性確保」(43.7%)、第5位は「災害保険への加入」(38.2%)、第6位は「多様な働き方の制度化」(32.5%)が挙げられており中小企業と順位は異なっている。

(図表5) 事業中断リスクに備えた実施・検討内容(複数回答、全規模の上位10項目)



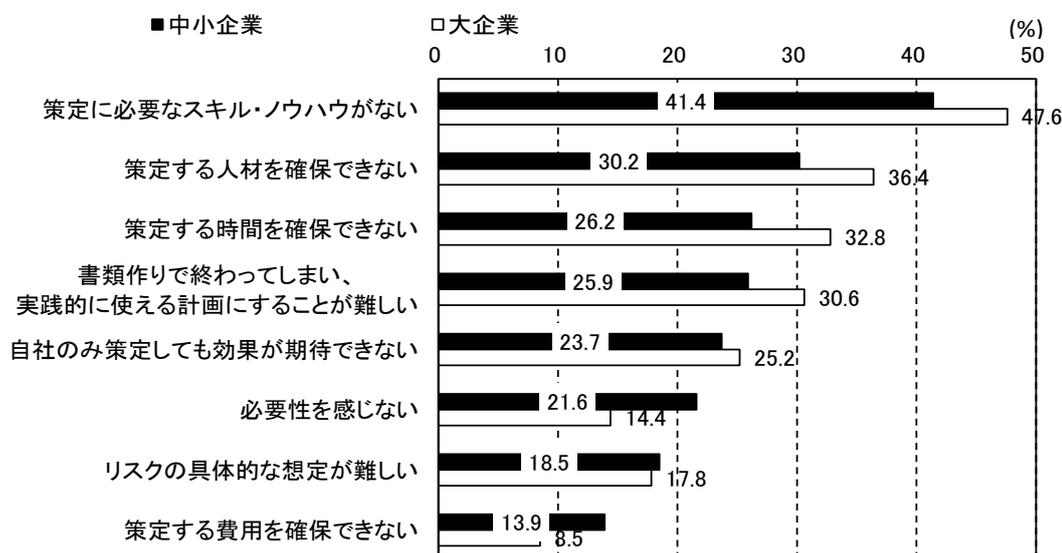
(資料) 帝国データバンク(2023) p.3に基づき筆者作成。母数は5,550社

実施・検討内容別に回答比率の規模間格差をみると、「従業員の安否確認手段の整備」が14.5%ポイントと最も大きく、以下差が大きい順に「情報システムのバックアップ」（14.1%ポイント）、「緊急時の指揮・命令システムの構築」（12.1%ポイント）、「多様な働き方の制度化」（12.0%ポイント）、「事業所の安全性確保」（10.3%ポイント）と続いている。これら5項目はすべて中小企業の回答率が低い。中小企業は経営資源に限りがあることから大企業と比べて実施・検討項目を絞り込まざるを得ないのではないかと推察される。

3.4 BCP 未策定理由

BCPを策定していない企業にその理由を尋ねたところ、中小企業では「策定に必要なスキル・ノウハウがない」（41.4%）が最上位となった（図表6）。以下「策定する人材を確保できない」（30.2%）、「策定する時間を確保できない」（26.2%）、「書類づくりで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい」（25.9%）、「自社のみ策定しても効果が期待できない」（23.7%）の順に続いている。一方大企業も上位5項目およびその順位は同じであるが、それぞれ47.6%、36.4%、32.8%、30.6%、25.2%と中小企業よりも回答比率は高い。各社の実態に合致する独自の手法やノウハウが求められるうえに、実務に役立つかわからないことが策定をためらう要因となっていると推察される。

（図表6）BCPを策定していない理由（複数回答、全規模回答率10%以上）



（資料）帝国データバンク（2023）p.3に基づき筆者作成。母数は4,910社

策定していない理由別に回答比率の規模間格差をみると、「必要性を感じない」が最も大きく中小企業が大企業を7.2%ポイント上回っている。以下差が大きい順に「策定する時間を確保できない」（6.6%ポイント）、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」、「策定する人材を確保できない」（ともに6.2%ポイント）、「書類づくりで終わってしまい、実践

的に使える計画にすることが難しい」(4.7%ポイント)と続いており、これら4項目は大企業が中小企業を上回っている。一般的に大企業は経営資源が豊かであるとみられるが、64.5%を占めるBCP未策定大企業においては¹⁷、意外にも中小企業以上にBC強化に取り組む余裕がない様子がみてとれる。

3.5 小括

以上調査結果を総括すると、わが国企業は規模の大小を問わずBC強化に向けた取り組みは十分とは言えない。特に中小企業はBCP未策定企業が圧倒的多数を占めており、近年の策定率もほとんど上昇していない。

BCP策定意向のある企業が想定しているリスクをみると、規模を問わず「自然災害」が最上位に挙げられているが第2位以下は規模間で相違がある。相対的に大企業は情報セキュリティやシステム関連等再構築が難しいソフトな経営資源のリスク回避を重視し、中小企業は財務の脆弱性、経営者個人への依存度が高いことを不安視している様子が窺える。

また事業中断リスクに備えて実施・検討している内容をみると、総じて中小企業の回答率が低く、対応すべき項目を絞り込んでいるとみられる。一方BCP未策定企業の理由をみると、大企業は中小企業以上に計画策定やそのブラッシュアップに人的資源や時間を割くことが難しいことを挙げている。

4 ケーススタディ

BC強化に向けた取り組みに唯一のものはない。各々がそれぞれの目的を達成するために可能な範囲でそのビジネスモデルに適合する手法を作りこんでいくことが求められる。本章では先進的な取り組み、地域強靱化に資するBC連携を紹介し、実践から得られる知見を示したい。事例Aについては、複眼的な視点からのアプローチも意義深いと考え、経営者とBCMS推進担当部署双方に取材を行った。また事例B、Cは直接的に国土強靱化に資する取り組みといえる。なお各事例の内容は本稿執筆時点の情報に基づくものである。

4.1 【事例A】株式会社^{おいずる}生出

設立	1958年	資本金	10百万円	従業員数	63名	所在地	東京都西多摩郡
事業内容	包装事業(83%)…包装技術を通じたサービスや商品の提供(設計、試作→試験→量産) BPO(Business Process Outsourcing)事業(12%)…修理・回収・物流の請負 エコマテリアル開発事業(5%)…バイオマス樹脂等を原料とする環境対応包装資材の開発						
補足	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージングをコア業務とし、トータル・ロジスティクス・サービスを展開 ・設計の段階から、顧客の抱える課題に対して面的な検証を実施(デザインレビュー) ・タイに現地法人を有する(従業員約120名) 						

¹⁷ 「現在、策定中」「策定を検討している」「策定していない」「分からない」の合計比率

(1) 経営者の視点

(取り組みの経緯)

当社は緩衝包装技術を活かして社会的責任を果たしていくことを理念としている。自動車部品、電子部品、医療機器、通信機器などのメーカーを主力顧客に持ち、最近では環境にやさしい包装資材の開発にも力を入れている。理念を実現していくためには顧客の期待に応える事業を続けていくことが求められる。

2009年に世界各地で流行した新型インフルエンザは早期に収束した。その直後に当社は取引先である製薬会社から、パンデミックや災害時における事業継続体制の構築要請を受けた。要請先の人工透析液パックを安全に輸送するためには、破損を防ぐクッション材の安定供給が必要不可欠となる。当社は本腰を入れて事業継続力強化に取り組むことを決意する。そして2010年度の「東京都BCP策定支援事業」に参加し、多摩直下地震を想定したBCPを策定、2011年6月にはBCMの運用を開始した。その歩みは試行錯誤の連続であり、現在も見直しが続けられている。

(BC強化の意義、体制、効果)

社長はこれまでの取り組みを振り返り、事業継続力強化に取り組む意義、当社の体制構築の流れ、取り組みの効果などについて次のように語っている。

企業は「社会の公器」としてステークホルダーの期待に応えその使命を果たしていくために存続し続ける義務があり、BC強化は企業理念の追求を行ううえで欠かせないテーマとなる。経営思想や経営理念に包含されるもので、損得勘定の上位に位置付けられるタスクである。真摯に取引先の期待に応えるためにサプライチェーン寸断リスクを減じ、社員の安全と働く場を確保することは企業に課された責務である。供給の安定についてはサプライチェーンの頂点企業が果たす役割も重要となる。しかし現実をみるとBC強化への取り組みはなかなか浸透しない。その主な理由として、①重要性は理解しているものの、緊急性の認識が甘く実感が沸かないため楽観視してしまう、②日々の納期対応、当面の収益維持や向上に目を奪われてしまう、ことなどが挙げられよう。そのためからかBCMを日常の経営とは別次元のものとして切り離して捉えようとする経営者が多い。経営戦略の実現には円滑なマネジメントの実施が必須となる。このためBCMを日常のマネジメントシステムの中に組み込むという視点が重要となる。経営思想の中心に位置づけて当たり前の価値観として捉える。そうすることで、日常の経営とは異なる取り組みという発想がそもそも生まれなくなり、負担感も軽減される。またQCDS（品質、コスト、納期や入手性、対応やサポート）に加えて、事業継続力という新たな競争力を身に着けることは、結果として業務機能強化につながる。

BC強化への取り組みは試行錯誤の連続で当初は勝手がわからず他社の事例などを参考に見よう見まねでBCPを策定した。体制構築に向けてまず「なぜ事業継続力強化に取り組まなければならないのか？」その想いを社員に伝え、共感が得られるまで何度も繰り返し話をした。取り組みの初期の段階では経営者のリーダーシップが重要となる。はじめは「こ

の忙しい中で、なんでそんな余分なことをやるのか」と内心納得していない社員も少なくなかった。形式的な活動に陥らないように社員が腹落ちするまでは、経営トップがその必要性、重要性を説かねばならない。社員が共感を覚えるようになると自発的に取り組み始めるようになる。全員が当事者意識を持つよう「見える化」を図ることも意識した。その結果、徐々に部門を超えて知恵と工夫が出てくるようになり活動が進んだ。このように活動の初期段階ではトップダウン方式での啓蒙が必要となる。しかし社員の理解が得られたのちは経営トップは後方支援に回り、社員を信頼し彼らによるボトムアップを見守り、その自主性を尊重するほうがいい。現場の実務や環境、想定されるリスク等については、実際に毎日働いている社員のほうがよく知っておりその知見を活かすべきである。そして有効なマネジメントサイクルを確立するためには何よりも継続することが重要となる。また有事の際に機能するBCでなければ無意味であることから、当社では年間15～20回程度様々な訓練や演習を実施している。

当初は事業継続強化に取り組むことは、単純に「もしも」に備えるという意味で重要であるという認識でいた。しかし活動を続けるうちに今まで見えてなかった観点到に気づかされた。BC強化は単なる災害対策だけではなく、様々な経営上の効果をもたらす。「顧客のために供給を止めない」という一つの想いを全社で共有し、社員が一生懸命考え答えを出そうとする過程で、顧客満足の大切さ、顧客や関係者とのコミュニケーションの重要性を認識するに至る。組織の主体性、考える力、チームワーク形成に良い影響をもたらし、社員の実務能力向上につながる。顧客からの評価も高まり、新規顧客の獲得につながった。社員のモチベーションが刺激され、結果として収益向上にも寄与している。また後述の通り同業他社との協業関係を構築することができた。このようにBCPはリスク回避というツールとしての側面のみならず、企業を永続的に発展させていくという経営目標達成のためのツールとしての側面を持ち合わせている。前者の側面だけしか視野に入らない場合は、やらなければならないという義務感が負担になるが、理念やビジョンの実現、業績向上という後者の側面があることに気づけば、BC強化活動に前向きに取り組む意欲が湧いてくる。

以上が社長のBC強化活動へ熱い思いと気づきである。

(連携による共助の仕組み構築)

当社は事業継続を図るためには、自助努力だけでは限界があると考え、異なる地域に立地する同業者との水平連携や、サプライチェーン間の垂直連携による共助の仕組みの構築にも取り組んでいる。仮に当社やその仕入先が生産停止を余儀なくされた場合でも、顧客への供給が中断しないような体制を維持できれば企業競争力の強化につながる。

水平連携の目的は操業停止状態が長期化した場合に代替生産が可能な仕組みを構築することであり、自社の生産体制と同等のプロセスを再現可能な外部委託先と協力し¹⁸、関東圏を中心とした広いエリアをカバーする体制を整えている。一方垂直連携の目的は、安

¹⁸ 当社が製造を委託し、品質を保証したうえで遅滞なくサービスを維持できるよう相互加工委託契約、品質保持契約を締結

定調達が行える仕組みの構築にあり、重要サプライヤーとの取引関係を強化し調達量を増やし、代わりに当該企業に生産委託先を確保してもらうよう要請している。これにより対象サプライヤーが被災した場合、その下請け業者などから供給を受けられるような体制を整えている。具体的には仕入先を訪問し、BCに関するアンケートを実施し、審査項目ごとにヒアリングを行うなどの取り組みを通じて関係強化を図っている。

当初はこうした提携を行うことについて抵抗が強い会社もあったが、時間をかけて説明するなかで理解が得られた。またBCPをきっかけにしてサプライチェーンの課題や問題点の共有や対策の検討につながったことは相互のレベルアップにつながっている。

大手企業ならばリスクヘッジのために発注先を増やすこともできるだろう。しかし中小企業が同じ方法をとることは難しい。現在取引のある協力会社との信頼関係を強固にし、様々な相互支援ネットワークを構築していくことが現実的でありいざという時に役立つ。

(課題と対応)

社長は事業継続の本質はリソースマネジメントであると考えている。その取り組みに当たっては、①有事の際にしっかりと機能する「組織」と「人」を作る、②重要事業に必要なリソース（経営資源）の確保、③事業継続を視野に入れた業務改善、以上3点を課題に挙げている。

①について補足すると、当社は有事と平時双方を見据えて「危機管理対策推進チーム」を常設の機関として設置している。そして有事には当該チームを「災害対策本部」に移行し危機管理対策に当たることとしている。チームのメンバーは有事を想定して緊急事態下における組織体制や指揮命令系統のあり方、社内外とのコミュニケーションの取り方などについて学習する。また計画の見直しの中で、BCPを作る過程を改めて学び直し、訓練・演習を行うことで、有事の際の判断力・対応力の向上を目指す。一方平時を見据えた運用においては、BCP策定の中で「経営」について触れる機会を多く設けることで、管理職、将来の経営幹部としての視野を広げる機会を提供し「人財育成」を目指す。

当社は2011年に東京都中小企業BCP策定優秀賞、2012年にBS25999、2014年にISO22301認証を取得しており¹⁹、BCに関しては先進的な企業である。しかし社長はまだまだ改善の余地があり、十分に満足できる水準ではないとみている。また自社を取り巻く環境が変化するなか、継続的に計画と運用を見直していくことは必要不可欠であり、この取り組みに終わりはないと考えている。

(その他) ～企業目的とマネジメント～

当社は、理念と現場をつなぐ役割を果たす架け橋となる仕組みがマネジメントシステムであると考えている。こうした考えのもと品質管理のためのISO9001、環境対応に主眼を置くISO14001、事業継続能力の向上を目指すISO22301を確立し、かつてはこの3つのシステムを個別に管理、運用していた。しかし、個々のシステムやドキュメントの管理に割

¹⁹ BS 25999はBSI（英国規格協会）規格として2006年に発行された。当該規格をベースに、国際規格として2012年5月に発行されたものがISO 22301である

かれる作業量が膨れ上がり、認証の維持と管理に捉われ、いつしか実際の業務とそれを管理するシステムとのギャップが生じるようになった。こうした事態を受け、当社は現場の担当者が主導する形で3つのシステムのうち内容的に重複するものや、一本化が可能な要素を洗い出し、実務に照らし合わせてこれを整理・統合することで、独自のマネジメントシステム（OMS：Oizuru Management System）を新たに構築した（図表7）。プロセスチャートを活用して文章を減らすことなどの工夫もあり総ドキュメント数を71%、作業量を89%削減し、当社のマネジメント効率は格段に向上した。

社長は「現場主導で現場が作り込む」、「業務に直結したものを作り込む」、「無理にISOを意識せず、自分たちで運用管理する」、「ISO規格は、改善点に気づくためのツールと考える」、こうした考え方のもとに、実務が有効に機能するオリジナルのマネジメントシステムを継続してブラッシュアップしていく意向である。（取材方法…2023.08.03 訪問）

（図表7）当社におけるマネジメントシステムの位置づけ



（出所）当社資料に基づき作成

（2）BCMS 推進チームの視点

当社は BCMS 専担者を置いていない。現在の推進チームは3名の社員で構成されており、2名は品質保証グループ、1名は新規事業推進チームに所属している。社長直属のプロジェクトチームの一員という位置づけで業務に取り組んでいる。以下彼らへの取材から得た情報、彼らの感じていることなどを記す。

（取り組みの経緯）

かつて当社の工場は火災で全焼した。その日は木曜日で月曜日が納期の受注を抱えていたが、同業者から支援を受け、供給責任を果たすことができた、と社長から聞いている。取引先である大手企業の監査を受けたり、供給体制についての質問を受けたことがあった。ISOの認証取得を進められたこともある。そのような経験から社長は災害等有事の際にも安定供給できる組織能力を身に着けることが必要不可欠であると考えたのだと思う。当初は現在のようなチームはなく、今のメンバーのなかの一人が取りまとめ役に指名され社内の体制整備が進められた。

（トップマネジメント）

コロナ禍前までは毎週月曜日の朝に全社員が出席する朝礼を実施していた。社長が自らの言葉で直接重要事項を伝え、その後有事の際の初動対応カードの読み合わせを行うのが

ルーティンであった。社長は折に触れて事業継続力強化の重要性について語っていた。BC強化への取り組みは「全員参加」で取り組むタスクであり、BCMS推進チームだけの仕事ではないことを全社員の頭に叩き込むためだと思う。その際に幾度となく「(これは)災害対策ではない」と言っていたことが印象に残っている。地震や火災といったインシデントベースで事後的対応を考えるのではなく、リソースベースで考える。各資源は脅威に対してどのような脆弱性をもっており、そのレジリエンスを強化するためにどのような事前対策が必要かという視点が重要だ、ということと理解している。また、「見える化」を重視しており、BC強化活動に関連する情報はすべて会議室の「BCP活動進捗状況管理板」に掲示している。掲示板には方針、目的、目標からはじまり、プロジェクトチームの体制と役割、全体スケジュールとその進捗状況、個別の課題や問題点と対策などが記されている。

当社は年度当初に経営方針を定め、すべての部署はその方針に沿い重点施策と年度間計画を立案し、進捗状況を毎月社長に報告している。当然その中にはBC関連業務が包含される。例えば業務の属人化を避けるための多能工化への取り組みとして、個人別に求められるスキルを見える化し、新たなスキルの習得を促している。なお当社のBC強化活動は一定程度浸透してきたこともあり、社長とBCMS推進チームとのコミュニケーションの頻度はかつてに比べると少なくなってきた。現場社員の自主性を尊重しているのだと思う。ただ、社長は気になることや新たな気づきがあった際にはすぐにわれわれと意見交換し、対応を検討している。

(推進チームの業務)

品質、環境、BCの3つのマネジメントシステム(OMS)を統括・推進することがわれわれ固有の業務となる。年間のOMS計画を立案し、進捗状況をチェックし、必要に応じてそれを見直すというサイクルの運用責任を担っている。BC単独の独立した計画はなくすべてOMSに統合されている。コロナ禍前は計画の中に避難訓練、消防用ポンプ放水訓練、安否確認訓練、データレストア訓練²⁰、グループワークによる机上訓練(状況付与訓練)²¹など様々な訓練・演習が盛り込まれており、すべて含めると年間15~20回実施していた²²。いくら文書やマニュアルを整備してもいざという時の行動につながらなければ意味がない。実際に動くことで課題がみえ、改善のヒントを得られる。なお机上訓練のイメージは**図表8**の通りである。

BC強化活動の担い手はあくまでも現場の社員で、彼らが日常業務の忙しさを言い訳として活動を軽視することなく、能動的・自発的に取り組むよう習慣づけていくことがわれわれの真の役割責任と承知している。BC強化は自分には関係がないと考えないように、各社員にはなるべく平時から多くの役割を担ってもらい、自分事としてOMSに関与するよう仕向けている。日ごろから協力企業との信頼関係を築いていくことが有事の際の共助につながる

²⁰ バックアップしたデータを元の場所に書き戻す訓練

²¹ 現場の消火訓練等とは異なり、会議室等で実際の状況を想定して意思決定をする訓練

²² コロナ禍が落ち着いたことから今年度下期以降の再開を検討している

る。設備の保守状況などに目を配り、危険箇所を発見・点検し、有事の際の対策について検討しておくことがリスク軽減につながる。有事を意識して日常業務にあたるのが当たり前だという組織文化を醸成することが競争力強化につながると思う。

(図表8) 机上訓練(状況付与訓練)のイメージ

検証範囲	対象拠点…本社、対象部門…営業部、対象活動…初動対応		
訓練の目的	リスクの認識から速やかな判断の実施及び平時から有事に対する対応力強化		
訓練の方法	机上訓練		
実施計画	対象者	××グループ	対象事業 ××事業
	訓練実施日時	×年×月×日×時	訓練実施場所 ××会議室
	当日のタイムテーブル	①オリエンテーション、②付与状況、③シミュレーション開始、④所感記入	
訓練のシナリオ	想定する災害・事業など	××グループで新型コロナウイルス感染症発生 感染経路不明、クラスター発生の恐れ有	
	インフラ被害状況	社内の消毒が必要→業者が2日後に実施予定 消毒後翌日から社内に入室可能 本日から3日感は社内に入ることができないため、固定電話、デスクトップPCは使用不可、複合機も使用できない	
	人的被害状況	××グループ3名が感染、入院1名、自宅待機2名	
	その他詳細なシナリオ	当社シェアの喪失、客先が一部当社への発注を取り消し、他社に転注する	
詳細な状況設定	議論の内容		
△△△△△△△△		
◇◇◇◇◇◇◇◇		
■■■■■■■■■■		

(出所) 当社資料を参考に作成(一部加工)

(ボトムアップ)

現場の社員によるBC強化活動はある程度進んできたとみている。例えば製造部門では、現場の社員が工夫し工程の見直し等を繰り返すことで標準時間の短縮化が図られている。受注の見える化・優先順位の設定、作業集中状況(繁閑の程度)の把握も可能となった。工場内には50インチのモニターが2台設置され、必要な情報は全社員がみることができる。ペーパーレス化にも力を入れており、技術要求書、仕様書などはすべて顧客別・製品別に検索可能な形でデータベース化している。また既述の通り計画的に多能工化を進めている。こうした取り組みは、ボトルネックの解消にも寄与し、有事の際に供給が中断してしまうリスクを減じる。当然ながら平時の生産効率向上にもつながる。それを実感している現場の社員は少なくないと感じる。メリットを実感できればさらに自発的に取り組むようになる。事業中断リスクに備えるためには業務の無駄を減らし、かつ代替性を確保する必要がある。

あるが、それは経営資源の有効活用につながり、結果的に経営の強靱化をもたらす。つまり全社的にみて「全体最適」に至ると考える。 (取材方法…2023.08.22 ZOOM)

4.2 合同会社コンプライアール（屋号：雨漏り修理職人救助隊）

設立	2020年	資本金	6百万円	社員(出資者)数	8社および3名
所在地	本部…岡山県津山市、事務局…岡山市、災害対策本部…群馬県伊勢崎市				
事業内容	ネットワークを活かして、全国の被災家屋を対象に復旧工事を支援				
補足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の主な所在地…岡山県、愛媛県、広島県、静岡県、群馬県、山梨県、熊本県 ・ 全国の瓦葺職人・鍍金職人 500名以上を擁する屋根工事職人集団 ・ 大規模災害に耐えうる防災効果のある独自の工法マニュアルを作成 ・ パートナーシップ会員 9社、瓦メーカーや副資材メーカー等賛助会員 12社 				

合同会社は持分会社のひとつに数えられる出資者と経営者が同一となる会社形態で、株式会社と比べ初期費用やランニングコストを抑えることができる。会社の業務決定権は出資額に関わらず平等である。

（設立の経緯）

被災者のストレスを考慮すれば屋根の復旧工事は迅速な対応が求められる。しかし瓦工事業者個社単独のキャパシティには限界がある。大規模災害が発生した場合は、多くの家屋が被災することとなり、被災家屋すべてが復旧するまでには長期を要する。その間雨漏り防止等のために適切な養生を行う必要がある。二次災害発生の可能性もあり、いずれにせよ対応が急がれる。被災者の弱みに付け込んだ手抜き工事で高額な費用を請求する悪質な業者も出てくる。こうした状況を憂慮し、「地元の業者だけでは修理の手が足らず困っている被災者の力になりたい」という志をもつ全日本瓦工事連盟青年部のメンバーと同業者、同業種が集まって2020年に当社が設立された。現在社員（出資者）は8社および3名となっている。

なお当社は営利企業であり活動はボランティアではない。迅速かつ丁寧な良い仕事をして適正な対価をいただくことを旨としている。

（目的、組織体制と運営）

当社は災害への体系的な対応により、被災屋根の早期復旧を目指す瓦屋根専門の工事会社で、500人以上の屋根職人（瓦葺職人、鍍金職人）を擁する。BCPとCSCATTT（災害現場管理）²³を融合した独自の組織管理を行うことで、正確な情報共有、安全性の確保、明確な方針決定のもと、資材、職人、これらのロジスティック、工事をマネジメントし、復旧を迅速に進める体制の構築に取り組んでいる。

²³ Command and Control（指揮と連携）、Safety（安全）、Communication（情報伝達）、Assessment（評価）、Triage（トリアージ）、Treatment（工事）、Transport（運送）の頭文字をとったもので、TTTの効果を上げるためにはCSCAの確立が必須条件となる

ただ当社は地域の同業者の仕事を奪うことは考えていない。比較的短い期間で復旧可能と判断できる場合は地域（同一県内）の業者に工事を任せる意向である。当社が想定している対象業務は、被災地の業者や行政からの支援要請があるような大規模災害の復旧工事である。大規模災害となると、まず被災状況の調査、必要資材の見積り・調達・デリバリー・その保管スペースの確保、職人の調達とその宿泊施設の確保など、工事に着手する前の準備に通常2～3カ月を要する。被災地では工事依頼が殺到し必要な資源を調達することが難しくなるからである。そうなる地域での事業者だけの力では完全復旧までに2～3年、被災規模によってはそれ以上の時間がかかり、被災者は長きにわたりストレスフルな生活を強いられることになる。このような事態を避け早期復旧を図るために連携型BCに取り組むことが当社のメインテーマとなる。

当社の平時の体制（役割分担）は図表9の通りで、経営戦略や方針については毎月開催される業務執行社員による会議で議論される。

（図表9）平時の役割分担

		コンプライアール本部 代表社員	事務局
		↓	↓
役割	パートナーシップ会員 パートナー会員班	マニュアル班	広報班
業務	①ターゲットリスト作成	①施工マニュアル	①SNS発信
	②募集活動	②派遣職員用行動マニュアル	②ブログ発信（施工例）
	③規約の改善・更新	③災害時補修工事マニュアル	③ホームページ更新
	④契約書の改善・更新	④BCP行動マニュアル	④収入源の企画と実行
	⑤会員の管理	⑤上記の他、 随時必要なマニュアルの作成	⑤各メディア向けのリリース等
	⑥防災協定 （自治体・ハウスメーカー）		

（出所）当社資料に基づき作成

事業活動を大別すると、①被災地の早期復旧・復興、②災害に備えた強固な施工のための取り組み、の2種類となる。①については、全国の屋根職人のネットワーク、同資材調達ネットワーク、災害を想定した定期訓練と体制づくりである。特に訓練には力を入れており、BCPの専門家 磯打千雅子氏²⁴を特別顧問として招聘し、同人の指導の下、毎月1回程度の頻度で継続的に机上訓練を実施している²⁵。

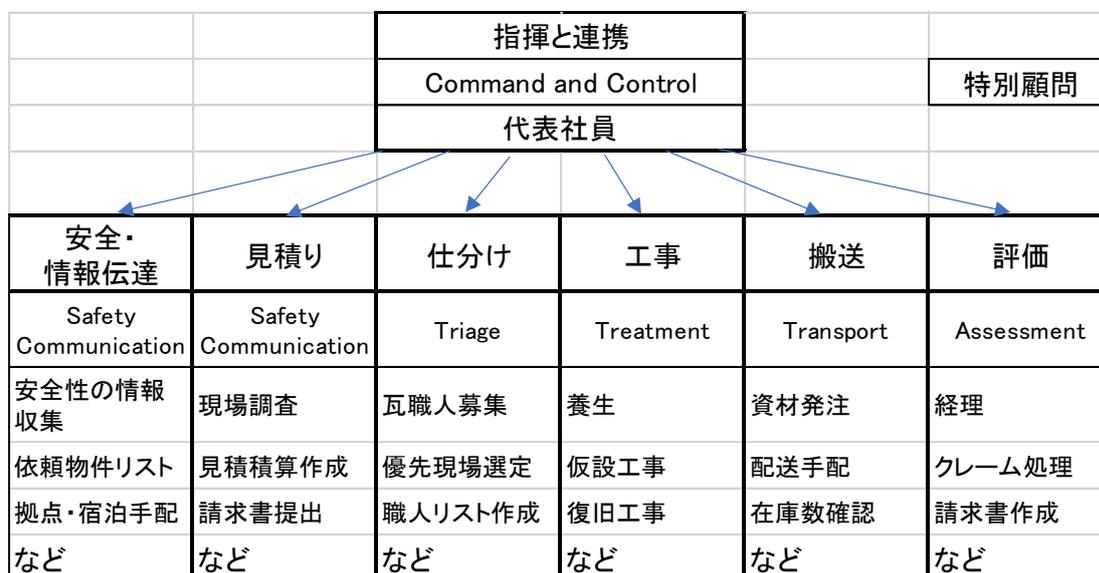
²⁴ 香川大学 四国危機管理教育・研究・地域連携推進機構、(IECMS) 地域強靱化研究センター特命准教授。同センターはBCPやDCP、国土強靱化地域計画の策定や実践について、企業や自治体、学校等への支援などを行っている

²⁵ 特別顧問は当社のメンバーが参加したBCP講習会で講師を務めていた。この話を聞き当社は

②については、独自の高耐久工法である「NS工法」²⁶のマニュアル化、早期復旧のためのブルーシート施工法や新資材の研究・開発推進²⁷、復興支援の豊富な実績と経験を活かした工事管理体制の整備である。こうした取り組みを通じてメンバー間の情報交換が促進され、全国各地の工法や職人の技術を学べる機会が増えるという副次的効果を生んでいる。開発されたブルーシート施工法は各社で活用されている。

現在までのところ大規模災害の被災地で当社が差配した救援活動の実績はない。しかし常日頃から特別顧問の助言を得ながら、有事（災害復旧工事対応時）に備えた体制整備に取り組んでいる。有事の際には本部の指揮下、「安全・情報伝達」「見積り」「仕分け」「工事」「搬送」「評価」の6部門が配置される（図表10）。各部門は重複なく効率的に動けるようその役割が明定されており、業務執行社員、パートナーシップ会員、賛助会員が復旧工事に必要な業務を分担する。代表社員は各部門の進捗状況を把握し、必要な指示を行い全体の業務を指揮する。特別顧問は専門家の視点から業務全般をチェックする。それにより2週間程度で工事に着手できる体制を目指している。既述の通り地域の事業者個社による局地的な「個別最適」を目指した場合工事に着手するまでに様々なボトルネックが生じ、準備業務は2～3カ月要するが、全国ネットワークを活かし供給制約を軽減し「全体最適」を目指すことで大幅な期間の短縮化が可能となる。

（図表10）有事（災害復旧工事）における組織図



（出所）当社資料に基づき作成

BCPの理論や知見の必要性・重要性を痛感し、同人に経営への参画を求めた

²⁶ 耐震・耐風試験に合格した「長期的強化棟工法」、下葺き材に極力穴を開けない「ホールレス工法」を二本柱としており、震度7の地震にも耐えられる

²⁷ 軽量、少量で、独自開発した止め具で簡単にブルーシート施工ができる瓦屋根養生セットや、土のう袋を用いず市販のブルーシート養生に対応できる専用金具などを開発

ちなみに山口県を被災エリアとした救援シミュレーションでは、最も近い広島県のメンバーが先遣隊として派遣され、その情報を元に岡山県のメンバーが現場調査隊、ブルーシート養生隊として派遣される。被災地で職人および資材不足が起きるなか、事前準備ができている当社はネットワークを活かして職人の派遣、ブルーシート、瓦、副資材などをすみやかに供給することが可能となる。

(課題と対応)

組織の目的を達成するためには、まずその存在を認知してもらい関心を持ってもらう必要がある。そのため当社は災害関連の展示会に出展し、商品を説明し、積極的に情報提供を行っている。また早期復旧プロジェクトの提案を行うなど様々な広報活動に取り組んでいる(図表9)。その結果、業界内での認知度は向上してきているが、世間一般には当社の存在はほとんど知られていない。被災地の行政や関係者から声がかかるようになるまでにはしばらく時間がかかるかもしれない。

またコストの問題もある。遠隔地の支援となれば、移動や資材の運搬のための費用などが嵩むことから被災地側が支援要請を躊躇することも考えられる。そこで当社は、まずはメンバーの多くが位置している中国地方やその近隣で支援実績を積み重ねて、被災地の関係者にその効果を実感していただくことが現実的ではないかと考えている。

当社の活動は、すぐに成果が出て安定した売り上げや利益に直結するものではないだろう。しかし経営陣は目先の利益を追わず、活動を継続していく意向であり、それがメンバーのスキルアップと国土強靱化に寄与することにつながると考えている。

(取材方法…2023.08.28 訪問)

4.3 【事例B】なでしこBC連携(任意団体)

設立	2014年(2015年より活動)	連携企業数	18社	事務局	株式会社井上組他
連携企業	徳島県内建設関連企業11社、飲食業1社、岡山県内建設関連企業2社、和歌山県内建設関連企業2社、高知県内建設関連企業2社				
補足	<ul style="list-style-type: none"> 徳島県の中小建設関連企業を中心に形成された広域ネットワーク(建設機械、同資材販売・レンタル、発注者支援、建設コンサルタント、測量業、飲食業を含む) 女性が中心となり、「なでしこパトロール」、緊急支援受援訓練、炊き出し、緊急救命訓練、勉強会、意見交換会などの活動を合同で実施 				

(設立の経緯)

「なでしこBC連携」は、大規模災害時等における災害対応力の強化を図ることを目的に徳島県の中小建設関連企業を中心に形成された任意団体であり、企業の枠を超えた「共助」の広域連合といえる。誕生のきっかけとなった出来事は、2014年12月の徳島大雪の際の株式会社井上組の厳しい体験である。同社は1926年の創業以来県西部地区(山間地)を中心に公共インフラの整備に取り組んでおり、技術力、災害対応リテラシーが高く、BCM

に力を入れている²⁸。しかしそれでも除雪や道路の啓開、倒木の撤去等の作業負担は大きく、復旧には10日間を要し社員は疲弊した。同社は個社では有事の際の対応に限界があり、地域外からの受援の必要性を痛感する。これを契機に県北部の鳴門市を基盤とする株式会社福井組との2社による連携がスタートすることになる²⁹。

非常時に迅速かつ適切な支援を行うためには、まずお互いの地域特性や作業環境、業務内容を知る必要がある。そこで現場に足を運び工事見学会（合同現場パトロール）を実施することとし、両社の女性社員も参加して職場環境・衛生面のチェック等を行うこととした。株式会社井上組では従来から女性社員が現場環境面等を点検する「なでしこパトロール」を実施しており、男性中心の現場作業員の視点とは異なる「女性の眼」を活かして衛生面等作業環境の改善に取り組んでいる。こうした取り組みは、普段主として後方事務を担当する女性社員と現場作業員のコミュニケーションを促す。その結果現場が気づかない盲点を炙り出すことができる。また女性が現場を知る良い機会となる。女性が安心して働ける職場をつくることにつながるとともに、女性社員のモチベーションを高めるという効果も期待できる。見学会にもこの手法が導入された。そして「第1回なでしこパトロール」が2015年2月に実施された。

さらに同年6月には新たに県南の株式会社大竹組（本社所在地：海部郡牟岐町）がBC連携に加わり、「第2回なでしこパトロール」が実施された。こうした女性が中心となって活躍する地域建設業ネットワークは「なでしこBC連携」と称されるようになる³⁰。ちなみに3社の特徴・地域特性は図表11の通りであり、同一県内に位置するが地理的条件は全く異なる。そのため想定される災害リスクおよびその発生のタイミングは同じではないことから、発災時に連携先からの支援が得られやすい。

（図表11）連携3企業の地域特性、想定されるリスク

	株式会社井上組	株式会社福井組	株式会社大竹組
所在地	西部(山間部)	北部(都市部)	南部(沿岸部)
想定される災害リスク	土砂災害、雪害、吉野川無堤防地区の洪水	地震、津波の影響はあるが壊滅的なダメージはない	地震、津波の影響甚大
備考	津波の影響はない	雪害の被害は少ない	雪害の被害は少ない

（出所）筒井（2017）p.58に基づき作成

その後もなでしこBC連携による災害合同支援訓練、炊き出し訓練、訓練後の分科会などの活動は継続的に実施され、2016年には支援協定業者を含めて連携企業は10社となり、徳島県以外にも岡山県の建設業者が加わった。そして本稿執筆時点では和歌山県、高知県

²⁸ 国土交通省四国地方整備局の「災害時の事業継続力認定」制度に適合済

²⁹ 詳細な経緯については筒井（2017）pp.57-58参照

³⁰ 徳島大学環境防災センターの湯浅教授が命名

の企業も参画し連携企業は 18 社を数える。

(組織体制と運営)

「なでしこ」というネーミングから女性による活動を連想するかもしれないが、参加者のほぼ半数は男性である。既述の通り自然発生的に形成された自主的な連携であり、当初組織のあり方については意識されていなかったようであるが、2019年に協議会を発足し、情報共有・円滑な運営、組織のさらなる発展を目指している。現在の組織の枠組みは**図表 12**の通りであり、年間3回の連絡協議会で活動方針や内容を決定し、同じタイミングで勉強会を開催している。協議会は代表幹事や幹事という職位を設けているものの、ヒエラルキー型の組織ではなく、横のつながりをベースとした民主的な意思決定がなされている。なでしこチームリーダー1名、同副リーダー2名が置かれており、女性の意見を尊重し、組織のためにその力を如何なく発揮してもらおうとする姿勢が窺える。実際の活動は5つの担当局が取り仕切る。「外部団体関係」は全員が女性である。これ以外の4つの局の担当者についても過半数は女性であり、局のリーダーを務める女性もいる。彼女たちは自主的かつ責任感をもって活動に関与している。連携企業間で日常的に女性職員同士の円滑なコミュニケーションが図られており、SNS等を活用して平時から情報交換が行われ、相談ができる関係性が構築されている点が組織の強みであり、原動力といえる。また女性が他社の男性職員、場合によっては社長から直接指導を受けることも珍しくない。

(図表 12) なでしこ BC 連携協議会組織図

代表幹事 (株)福井組					なでしこチームリーダー	1名
					なでしこチーム副リーダー	2名
徳島幹事 (株)大竹組	岡山幹事 天野産業(株)	和歌山幹事 丸山組(株)	高知幹事 福留開発(株)			
各局	推進局	勉強会・訓練の企画、学習資料など作成				8名
12社が分担	広報局	HP、フェイスブック、デザイン関係				6名
	基本事務局	協議会運営、協定関係、会場準備				6名
	出納局	懇親会				2名
	外部団体関係	建設業女性定着支援ネットワーク				4名

(出所) なでしこ BC 連携資料に基づき作成

なでしこ BC 連携の主な活動実績は**図表 13**の通りである。代表的な「なでしこパトロール」は、これまでに20回近く実施されており毎回多数のメンバーが集い、2018年12月には100名を超える参加があった。将来支援対象となるかもしれない企業の現場を知るために必要不可欠な活動といえる。また様々な合同訓練を50回近く実施している。

(図表 13) 主な活動実績

活動内容		実施回数	補足説明
なでしこパトロール(含、ミニパトロール)		17	2015年2月～
合同訓練	机上訓練	6	危機管理教育&演習センター指導
	緊急支援訓練	32	掲示板・メール利用
	炊き出し訓練	4	パトロール内含む
	応急担架作成訓練	2	NHK取材企画及びパトロール内
	現場訓練	3	パトロール内含む
協議会		13	年3回実施
意見交換会		7	パトロール内含む
合計		84	

(出所) なでしこ BC 連携資料に基づき作成

もちろん連携企業の多くはすでに「自助」による災害対応力の強化に取り組んでいる。建設業では災害初動期の道路啓開にいかに対応できるかが重要な課題とされる。二次災害を防ぎ、人命救助、救援物資輸送のための輸送路を確保するためにも、いち早く現場に出動することが課せられている。その際に、必要な情報を収集・整理し、現場での動きをサポートするオペレータ的な役割が重要となり、事務所で業務を行う社員の力が問われる。その多くは女性である。パトロールや合同訓練により現場を確認し、現場までに至る道のりで、様々な事象に対する道路啓開を想定する訓練は有事の際に役立つ。こうした情報を各企業の現場作業員と共有することは、連携組織としての災害対応力強化につながる³¹。

なお他社の現場を知ることは、自社の作業環境や工法等スキルの見直しについて考える良い機会になる。パトロールに参加した女性社員が点検内容を表と写真、スライドショーにまとめ、現場作業員の前で発表している企業もあり、各現場の創意工夫や注意すべき箇所などを見える化することで平時における自社の業務改善につなげている。社内の人間が何度言っても変わらなかった現場の作業環境が変わるきっかけになったという³²。

他にも意見交換会、勉強会など連携企業の防災力強化や技術力向上に資する活動を行っている。例えば連携各社のBCPを持ち寄り、日頃策定に関与していない女性社員が他社のBCPを隅々までチェックする試みは、各社のBCPの改善、女性社員の知識習得につながった。また2017年8月より「なでしこ掲示板」を設置し、情報共有・情報提供の場として活用している。2018年12月には、掲示板を利用した「女性職員による情報収集・整理訓練」を開始し、事務職員を中心に被災状況・周辺被害状況・支援情報などをまとめるなど、訓練の場としても活用しており、現在では毎月1回継続的に実施している。

³¹ 過去の大災害では情報伝達機能が麻痺していた (井上 (2020) pp. 3-6)

³² 佐藤 (2017)

こうしたユニークな取り組みはメディアに数多く採り上げられ、建設業のイメージアップ、女性活躍推進につながっている。広報局では女性を中心となりイメージキャラクター、ロゴ、名刺を作成し、ホームページの訴求力アップにも取り組んでいる。また2018年2月にフェイスブックを開設するなど情報発信力強化に余念がない。

(課題と対応)

多くの建設業者は地元の自治体と災害協定を締結している。発災時は地域社会を災害から守り、国土強靱化を図るために、両者は実効性のある協力体制を構築していく必要がある。しかし井上(2020)は過去の災害を調査し、発災時は、自治体から地元建設業者への出動要請が重なり、災害現場で混乱が生じる等の問題があることを指摘している。また、災害復旧現場において被災補償制度に守られていない建設作業員が、充実した補償に守られている自衛隊、警察官、消防隊、消防団員とともに危険な業務に従事させられ、被災した事例もあることから、災害補償の面にも問題があると論じている³³。

仮に今なでしこBC連携傘下の企業のエリアで災害が発生した場合、災害協定を締結している自治体の了承を得なければ、傘下の企業は現場の支援を行うことはできない。万が一了承が得られたとしても上記の通り補償の問題があり、危険な業務を強いることはできない。情報や物資の面でのサポートが限界になるだろう。

従って今後災害対応力を強化していくためには、自治体をはじめとする地域の関係機関にも上記のような問題があること、それが災害復旧活動を阻害する要因になることを理解していただき、改善に向けて関係者が協力する体制を構築していく必要がある。そのためには今まで以上に官や学との連携、コミュニケーションを強化し、有事の際に関係者が保有する経営資源をできる限り効率的かつ有効に活用できるような工夫が求められる。活動のマンネリ化を回避し、こうした課題に対処すべくこれからもなでしこBC連携は試行錯誤を続けていく意向である。

(取材方法…2023.09.07、08 訪問)

～参考～ 株式会社井上組の概要

設立	1952年(創業1926年)	資本金	20百万円	従業員数	69名(うち女性9名)
所在地	本社…徳島県美馬郡つるぎ町、営業所…愛媛県四国中央市				
事業内容	一般土木工事、ボーリング工事				
補足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「BCAO アワード 2015」特別賞・優秀実践賞受賞 ・ 公益社団法人土木学会四国支部 2015年度「地域貢献賞」受賞 ・ 災害時に、高松空港に配備されている四国地方整備局のヘリコプターや、他の機体が燃料補給で緊急着陸できるよう代替連絡拠点を確保し、着陸実績を積み、新しい知見や気づきを得ることに努めている ・ BC強化のみならず女性活躍推進、健康経営にも積極的に取り組んでいる 				

³³ 井上(2020)

5 考察

3つの事例は有事に備えた現場対応力に向けて継続的に訓練や演習を実施している点は共通している。マネジメントサイクルの基本に則り Plan で終わることなく、Do、Check、Action を意識している。

企業が事業継続力強化を求められている背景、企業理念との関連性、その効果や意義については事例 A の社長の話に集約されている。企業は例外なく社会的存在としての責任を果たす義務がある。サプライチェーンの一端を担っている企業は事業を継続していく責務を担っており、安定供給体制の構築が求められる³⁴。その期待に応えられるか否かが、競争上の優劣を決めることにもなる。また企業理念を具現化し社会的責任を果たしていくためにも BCM を日常のマネジメントシステムに組み込むことは理に適っている。BC 強化の取り組みはリスク回避という「個別最適」のみならず、経営資源のレジリエンス強化とその有効活用を通じて経営の強靱化という「全体最適」にもつながり競争優位を築く。

事例 A の事業継続力強化のための方法論から学ぶべき点は少なくとも2つある。全社的取り組みを通じた組織の BC リテラシー向上と、実践重視である。リテラシー向上のプロセスは、まず組織が現在有する潜在能力を顕在化させ、次に潜在能力そのものを高めるという順となる³⁵。事例 A では初期はトップダウン方式の啓蒙、「見える化」による全社員の意識改革を進め、次第に彼らは BC 強化活動に主体的に取り組むようになった。この過程で個人及び組織の潜在能力が徐々に顕在化していく。社長は社員を信頼しボトムアップの取り組みを見守る。うまくいかないこともあり試行錯誤の連続となるだろうが、結果ではなく歩みを止めず継続して PDCA サイクルを回し続ける習慣を身に着けることを重視しているようにみえる。社員は様々な気付きを得て成長していき部門を超え刺激し合うようになる。その結果組織の潜在能力そのものも高められていく。

実践重視については、有事を意識した様々な訓練・演習を繰り返し実施している点から明らかである。精緻にリスク分析・評価を行い緻密な計画を立案したところで、いざという時に役に立たなければ意味がない。BCP はツールに過ぎない。計画策定作業を軽視するつもりはないが、有事に柔軟に対応できリスクを許容範囲内に抑えることができれば問題はない。社長は BCMS を理論と現場をつなぐ架け橋と考えており、実務に照らしてマネジメントシステムの整理・統合を進めるなど、常に現場と実践を念頭に置いている。

このように事例 A の取り組みは「中小企業庁 BCP 策定運用指針（第2版）」に記されている内容と符合する部分が多い。また現場の「原理原則の知識」や「引き出し」の多さが平時の生産性向上につながりレジリエンスを強化する³⁶。同社の継続的な活動それ自体が、

³⁴ 国内上場企業を対象とした調査によれば、回答企業の約 85%が「サプライヤーが BCP をもつことは必要だ」と回答している（MS&AD インターリスク総研（2022）p. 85）

³⁵ 筒井（2022）p. 70

³⁶ 状況が変化する中での安全概念である Safety-II の考え方によれば、“安全や安全マネジメントの基礎は、なぜ物事がうまくいくのかを理解すること、すなわち日々の活動を理解することとなる”（エリック・ホルナゲル（北村正晴・小松原明哲監訳）（2015）p. 152）

一朝一夕に他社が模倣できないノウハウ、ルーティン、ネットワークやそれらを生み出す組織文化等の独自のリソースとも考えられ³⁷、競争優位を確立する源泉となっている。

また中小企業にとってBC連携は大きな可能性を秘めている。企業は規模の大小を問わず自助努力を惜しむことがあってはならない。しかし中小企業は「個」の力だけで事業継続力を強化していくことは簡単ではない。**事例 B**は全国の瓦屋根専門工事関連業者が中心となって設立された合同会社で、ネットワークを活かして大規模被災地の被災家屋を対象に早期復旧を図るための協力体制を構築している。具体的にはBCの専門家の指導の下、組織体制を整備し、月1回程度の頻度で継続的に机上訓練を実施している。有事には目的・機能別に6部門を配置し、復旧工事に必要な業務を効率的に分担する仕組みが考案されており、早期に工事着手が可能となる。連携の目的が具体的かつ明確であること、専門家の指導を継続的に受けていること、訓練を重視していることは参考になる。

事例 Cは「なでしこBC連携」と称される中小建設業関連企業を中心に形成された広域連合で、地域の災害対応力強化を目的としている。徳島県内の2社からはじまった連携は、共感を集め参加企業の増加が続いている。その特徴は「なでしこパトロール」など後方支援業務を担当することが多い女性が積極的に組織運営に携わっている点と、官・学とも連携強化を進め実効性のある協力体制の構築を目指している点である。前者について付言すると、連携企業間では日常的に女性社員同士の活発な情報交換が行われている点が組織の強みとなっている。横のつながりが強い多様な企業から成る情報ネットワークが未知の情報入手を容易にし、新たな気付きや刺激を与えてくれる。連携企業は平時からこのように無形の経営資源を共有し活用することができる。そのメリットは大きい。

また**事例 A**でも異なる地域に立地する同業者との水平連携や、サプライチェーン内の垂直連携による共助の仕組みによるBC強化に取り組んでいる。安定した供給体制構築につながることはもちろんであるが、こうした活動をきっかけにしてサプライチェーンの課題・問題点の共有や対策の検討につながったことは相互のレベルアップにつながっている。

このように連携型のBC強化に取り組む場合は、メンバー間の信頼関係が生命線となる。**事例 A**では過去の火災事故の際に同業者による代替生産の支援を得て、供給責任を果たすことができた。その背景には両社が日常のコミュニケーションを通じてお互いのビジネス、技術を理解しており、かつ相手を信頼していたことがある。中小企業の場合は、現在取引のある協力会社との信頼関係を強固にし、相互支援ネットワークを構築していくことが現実的でありいざという時に役立つということを示す例といえる。連携組織の場合も①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーション、が個の制約を補う組織の必要十分条件となる³⁸。地域をリスクから守り、国土強靱化に貢献する**事例 B**と**事例 C**の取り組みの推進力となっているのは、共通目的、メンバー間のつながる力と継続力とっていいだろう。

³⁷ 価値、希少性があり、模倣困難で、代替が難しい (Barney (1991) pp. 99-120)

³⁸ C. I. バーナード (1968) pp. 86-95

おわりに

事業継続力を強化していくためにはまずはその重要性を組織内に浸透させることが肝要となる。メンバー全員が当事者となるからである。だが人の意識・行動を変えることは容易ではない。多くの場合人は日々「締切りのある業務」に追われ、新しい仕事が増えることを歓迎しない。事業継続力と聞けばBCPを連想し、計画を策定するスキル・ノウハウがないこと等を理由に二の足を踏む中小企業が少なくない。「締切りのない業務」に時間を割く気持ちになれないだろう。それは大企業も同じであり、規模に関わらずBC強化に取り組む余裕がないと感じている企業は少なくない。

重い腰を上げさせるためにはトップダウン方式による全社員の意識改革が有効となる。腹落ちし共感する社員が一人二人と出てくると、知恵と工夫が生まれるようになる。こうした動きを「見える化」し、全社的な活動に昇華させていくことが望まれる。組織内に自発的な動きが広がれば、社員はやがてBC強化活動の効果を実感することになる。この段階に至ればボトムアップ方式による社員の試行錯誤を通じた学習とその成果である成長を見守り、活動を高度化しながら継続していくマネジメントが求められる。根気がある「締切りのない業務」となるが、こうした未来を見据えた投資が組織の地力を高めていく。

また資源の乏しい中小企業にとってBC連携は有力かつ実践的な選択肢となる。2023年8月末時点で連携型の事業継続力強化計画認定企業グループは約400を数える。広域連携も多く全国的に拡がりを見せている。事例で紹介したような、地域を災害から守り国土強靱化に資する自発的な取り組みは公益に資するもので社会的な意義も大きい。

なお「事業継続力強化計画認定制度」は中小企業のBC強化に向けた取り組みを後押しする制度であり、積極的な活用が望まれる。事例Aのように先進的な取り組みで成果を上げている企業でも、見よう見まねでBCPを策定するところからその歩みがスタートした。最初から完璧な計画などできるはずもない。計画策定は初めの第一歩、きっかけに過ぎない。まずは人命の安全確保、有事体制の構築、二次災害の防止、発災から数日程度のシナリオが描ければいいのではないだろうか。実践を意識した訓練や演習などを繰り返し、計画をブラッシュアップし、有事を意識して日常業務にあたるのが当たり前だという組織文化を醸成していくことが真の事業継続力強化につながる。

事業継続力強化のための方法論はオリジナリティが求められ、規模の如何に関わらずハードルは高い。しかし組織が一丸となってBC強化活動を継続することはリスク回避の効果を生むにとどまらず、経営資源のレジリエンス強化とその有効活用を通じた経営の強靱化を促し、競争優位を確立することにつながる。

わが国経済の屋台骨である中小企業の事業継続力強化に向けたチャレンジを期待したい。

【取材先】

	取材先	面談者	取材方法	取材日
事例 A	株式会社生出	生出社長	訪問	2023. 08. 03
		西島課長、鞠子、佐藤	ZOOM	2023. 08. 22
事例 B	合同会社コンプライアール	竹内代表社員、諏訪、有本	訪問	2023. 08. 28
事例 C	なでしこ BC 連携	株式会社井上組 井上社長	訪問	2023. 09. 07
		株式会社北岡組 佐藤		2023. 09. 08
		株式会社大竹組 橋本		
		喜多機械産業株式会社 藤井		

【参考文献】

- 井上惣介（2020）『大規模災害時における建設業の緊急復旧工事での安全管理と労務災害補償に関する研究』
徳島大学大学院先端技術科学教育部（知的力学システム工学専攻）博士論文
- MS&AD インターリスク総研（2022）「第 9 回事業継続マネジメント（BCM）に関する日本企業の実態調査報告書」
- NTT データ経営研究所（2023）「第 7 回企業の事業継続に係る意識調査」
- エリック・ホルナゲル（北村正晴・小松原明哲監訳）（2015）『Safety-I & Safety-II 安全マネジメントの過去と未来』海文堂
- 大山浩治・古江早苗・佐藤佳世（2019）「女性目線を活用した中小建設業者の強靱化～なでしこ BC 連携～」『建設機械施工』Vol. 71 2019 年 10 月
- 緒方順一・石丸英治（2012）『BCP<事業継続計画>入門』日経文庫
- 小松原明哲（2017）「Safety-I と Safety-II : 安全におけるヒューマンファクターズの理論構造と方法論」『安全工学』Vol. 56 No. 4, pp. 230-237
- 合同会社コンプライアール（2020）「早期復旧プロジェクトのご提案」
- 坂本義和（2009）「組織能力とは何か？－組織能力向上のメカニズムに関する試論－」『三田商学研究第 51 巻第 6 号』2009 年 2 月 pp. 145-160, 慶應義塾大学 出版会
- 佐藤佳世（2017）「女性目線を活用した BC 連携」BCAO アワード 2017 事業継続部門・大賞
- 財務省「法人企業統計調査（年次）」
- 事業継続推進機構（BCAO）（2008）「企業を守る災害対策・事業継続のすすめ」
- 田代邦幸（2021）『「事業継続マネジメント」実践ガイド』セルバ出版
- 中小企業基盤整備機構（2023）「中小企業等経営強化法－事業継続力強化計画策定の手引き」
- 中小企業庁（2012）「中小企業 BCP 策定運用指針（第 2 版）について」
- 中小企業庁（2016）『中小企業白書 2016 年版』
- 中小企業庁（2018）「BCP 等の取組事例集」
- 中小企業庁（2019）「『中小企業強靱化法』の概要について」

- 中小企業庁（2023）「連携事業継続力強化計画認定事業者一覧」（令和5年9月26日更新）
- 筒井徹（2017）「地域機能継続に果たす中小企業の役割」『商工金融』2017年1月号 pp. 33-66
- 筒井徹（2022）「マクロ経済の動向と中小企業の財務」『商工金融』2022年9月号 pp. 37-60
- 筒井徹（2022）「中小企業における自己変革力」—組織の変化適応力強化に向けて—
『商工金融』2022年12月号 pp. 42-73
- 帝国データバンク（2023）「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」
- 東京商工会議所（2022）「会員企業の防災対策に関するアンケート2022年調査結果」
- 内閣官房（2023）「国土強靱化貢献団体認証 認証取得団体一覧（令和5年3月）」
- 内閣府（2022）『防災白書』
- なでしこ BC 連携（2016）「なでしこ BC 連携の取り組み」
- なでしこ BC 連携（2019）「なでしこ BC 連携概要書」
- 日本品質保証機構（JQA）（2013）「株式会社生出『事業継続マネジメントシステム（BCMS）
を活用して、経営を強化する』」ISO NETWORK Vol. 25 pp. 18-21
- C. I. バーナード（1968）（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳）『新訳 経営者の役割』
ダイヤモンド社
- 水野由香里（2019）『レジリエンスと経営戦略』白桃書房
- Barny, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of
management, Vol. 17, pp99-120*
- Penrose, E. T. (1959) “The theory of the growth of the firm” , *Wiley*
- 【参考 URL】
- 株式会社井上組 (<https://inouegumi.net/>) 2023. 08. 17 閲覧
- 株式会社生出 (<https://www.oizuru.co.jp/>) 2023. 08. 02 閲覧
- 香川大学四国危機管理教育・研究・地域連携推進機構 (<https://www.kagawa-u.ac.jp/iecms/>)
2023. 08. 25 閲覧
- 建設産業女性定着支援 WEB（建設産業女性定着支援 WEB (kensetsu-kikin.jp)） 2023. 09. 06
閲覧
- 合同会社コンプライアール (<https://comple-r.co.jp/>) 2023. 08. 25 閲覧
- 事業継続推進機構（BCAO） (<https://www.bcao.org/work/06.html>) 202307. 06 閲覧
- 四国建設業 BCP 等審査会 (<https://www.skr.mlit.go.jp/bosai/bcp/index.html>) 2023. 09. 12
閲覧
- 全日本瓦工事連盟 (<http://www.yane.or.jp/index.cgi>) 2023. 08. 30 閲覧
- 内閣官房「国土強靱化」
(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/index.html) 2023. 07. 05 閲覧
- 内閣府 防災情報のページ
(<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/index.html>) 2023. 07. 26 閲覧
- なでしこ BC 連携 (<https://nadeshikobc.com/>) 2023. 08. 14 閲覧

- 中小企業基盤整備機構「BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう！」
(<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/>) 2023.07.05 閲覧
- 中小企業庁 (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>)
2023.09.28 閲覧
- 徳島大学機関リポジトリ (<https://repo.lib.tokushima-u.ac.jp/ja>) 2023.09.19 閲覧
- レジリエンスジャパン推進協議会 (<https://www.resilience-jp.biz/>) 2023.07.06 閲覧
- RESILIENT+MEDICAL (<https://resilient-medical.com/>) 2023.09.29 閲覧

発行：2023年10月

執筆者：主任研究員 筒井 徹

一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4

全国中小企業会館3F

TEL：03-6810-9361（代表）

FAX：03-5644-1867

URL：<https://www.shokosoken.or.jp>