

【第三種郵便物認可】

東日本大震災から間もなく1年。非常時に業を続けられるよう事前につとめて事業継続計画（BCP）を見直す企業が増えている。とはいえ大手企業のサプライチェーン（供給網）に組み込まれた中小企業からは、BCPは「分からない」「カネと手間がかかる」といった悩みが聞えてくる。BCP策定には法的な義務付けがなく、中小企業の場合、むしろ他社と防災協定を結んだり、イメージがつかみやすい防災マニュアルの策定から始めたりすべきだといふ指摘も少なくない。

茨城県ひたちなか市の那珂工場が被災し、世界市場で高いシェアを持つ自動車向けマイコンの一部生産が約3カ月停止した。ルネサスエレクトロニクス。このほど新たなBCPを導入した。東日本大震災級の地震が再び起きても1カ月で生産を再開できるようにするを目標に、2013年秋までに数百億円をかけて同10工場に耐震工事を施す。数万種の製品代替生産できる「よま」取引先と連携して予備工場の準備を進める。

日本経済新聞社が昨年12月にまとめた「企業法務・弁護士調査」で大手企業約140社に聞いたところ、震災前BCPを策定済みだった割合は全体の83%に達したが、このうち約7割が「震災に際してBCPが十分に機能しなかった」と答えた。BCPの見直しは全体の約9割が「前向き」と回答した。

策定はわずか6.5%

ところが中小企業は大きく異なる。帝國データバンクが震災後に全国約1万社から回答を得た調査は、震災前にBCPを策定していたのはわずか6.5%にとどまり「震災前にBCPを知っていた」と答えたのは全体の3社に1社だった。そもそもBCPが認知されていなかった実情が浮き上がった。関心を持つても次のハードルが待ち受ける。BCP策定には①内閣府、中小企業庁などが無償で提供しているガイドラインを参考に独自に取り組む②コンサルティング会社に依頼する③といった方法があるが、「ガイドラインは難解で、中小企業が使いこなすのは至難（ある

中小「事業継続計画」に壁

▼事業継続計画 英表記の Business Continuity Plan を略してBCPと呼ばれる。自然災害や事故、感染症の流行、テロなどのリスクに直面した際に、被害を最小限に抑えながら「事業を守る」手段をあらかじめ決めておくこと。範囲は建物の耐震工事、ITシステムの二重化、代替設備の確保など幅広い。一方「命を守る」ための消防計画や防災マニュアルは避難場所の決定など「決めたこと」が主となる。これらの決めたこともBCPに含まれるため、混同しやすい面もある。

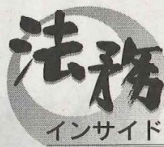
知らない、難しい、高コスト

コンサルタント。コンサルティング会社に頼れば数百万〜千万円の費用が必要と云る。大手企業にBCPを指南してきたニートン・コンサルティング（東京・千代田）の副島一也社長は「震災後、以前はなかなか中小企業からの問い合わせも受けるようになった。しかしかかるコストを知って、諦めるところが多い」と話す。中小企業でも火事に備える消防計画は持っているのが普通だ。消防法により一定の事業者には計画提出が義務付けられるためだ。だが、「地震や水害ま

で含めた防災マニュアルを持つ中小企業は1割未満だ」とBCPに詳しい日本工業技術振興協会の黄野博嗣会長。防災マニュアルやBCP策定を義務付ける法令がないため、しかし、中小企業を取り巻く環境は変わりつつある。東京都外西多摩郡瑞穂町にある株式会社「生田 生田 おいづる」。従業員は約60人で、電子機器の部品を製造している。生田社長は「2年前、得意先の大企業から「非常時に製品供給が滞らないか」と質問を受けた。リス



中小企業がBCPを導入すると、従業員の団結心が高まるなどの効果もある（東京都瑞穂町の生田が実施した避難訓練の様子）



事業継続計画	防災マニュアル
1 対象とするリスク(注1)	—
2 緊急事態における組織体制	1 災害時における組織体制
3 緊急連絡網	2 緊急連絡網
4 情報の収集と提供	3 情報の収集と提供
5 応急対応・初期消火・避難など	4 応急対応・初期消火・避難など
6 継続対策(注2)	—
7 復旧対策	5 復旧対策
8 予防対策	6 災害予防対策
9 ITの対策(注3)	—
10 教育と訓練	7 防災教育・防災訓練

(注1) 地震だけでなく水害、事故、感染症の流行など事業を妨げるあらゆる事象が対象
 (注2) 非常用電源、代替工場の確保、燃料や原材料の調達など多岐にわたる
 (注3) システムの二重化、手作業による代替業務処理、サイバーテロ対策など

震災後は見直し機運 ◆ まず「防災の手引き」を

クに備えなければ通別されるという危機感が募り、BCPに取り組んだ」と振り返る。

「同業と協定も手」

同社はトップダウンで昨年2月までにBCPを作り上げた。事業所の危険箇所の洗い出しや改善、避難誘導、受発注システムの手動立ち上げなどの手続きを決め、訓練も1回以上実施した。「従業員が一体感を高め、顧客との取引も自信が芽生えるなど本業にもプラスになった」と生田社長。東京海上日動リスクコンサルティング（東京・千代田）の岡部伸一主任は「業務が複雑でない中小企業がBCPに取り組むと、実は大企業以上に効果は大きい」と話す。生田社長は「コストをかられない中小企業の場合、まずは同業他社と「防災協定」を結び手がある」と話す。同社は互いに「災害時相互委託加工の契約」を結び、自社で製造できなくなった場合契約先に委託し、品質を確認した上で取引先に納入することにした。昨年3月の大震災の際、生田は被害を

受けなかったものの福島県内の取引先が被災し発泡材料の供給が受けられなくなった。しかし委託加工契約を結んでいた岐阜県、震災後5日目には通常の製品納品ができたという。損害保険の営業に言わせて中小企業にBCPを案内しているAIU保険では、まず防災マニュアルを作るよう勧めている。防災マニュアルとBCPは構成要素が似ているからだ。BCPには対象とするリスクの設定（「継続対策」「10の対策」）や「継続対策」「10の対策」など、防災マニュアルにはない要素があるが、これがコスト増を招く要因でもある。防災マニュアルならBCPと比べ安く、しかも多くの場合、総務部長クラスでも決裁できる利点がある。「まず防災マニュアルを作って会社の弱点がわかれば、社長もBCPの必要性を認識するはず」（AIU保険の永橋洋典危機管理コンサルティング室長）という。BCPが今後中小企業で定着していくには、できることから始める地道な取り組みが望まれるだろう。（編集委員 渋谷高弘）