

# 特集

## BCPの概要と中小企業組合の果たす役割について

### ～熊本地震を機に企業と組合の危機管理を考える～



有限会社藺田経営リスク研究所  
中小企業診断士 藺田 恭久

平成28年4月14日（前震）・16日（本震）と、最大震度7の地震が二度にわたって熊本地方を襲いました。この地震によって49人の方が犠牲となり、1,600人を超える方々が重軽傷を負う大惨事となりました。心よりご冥福をお祈りするとともに、一刻も早いご回復を願うばかりです。また、住宅においては全半壊が28,000棟を超え、一部損壊は10万棟を超えました。さらに、避難者はピーク時で18万人、現時点でも7,000人を超える方々が避難生活を強いられる大災害となりました（数値はいずれも6月8日現在：内閣府資料）。

生活再建が遅々として進まない中で、企業の被災状況も徐々に明らかになってきております。段階的に被害の状況も変化していると思われませんが、電気・水道・ガス・通信・道路等のインフラの障害、建物や機械設備等の被害、役員・従業員の被災、売上減少、資金繰りの悪化など、複合的な原因による操業への影響が考えられます。特に、数多くの中小企業・小規模事業者の被害は甚大なものと想定されます。

この熊本地震を機に、企業にとって重大な被害を及ぼす自然災害等に対する危機管理の考え方を見直すとともに、BCP（事業継続計画）への取り組みと中小企業組合の果たす役割を考えてみましょう。

### 地震等の大規模自然災害に対する認識

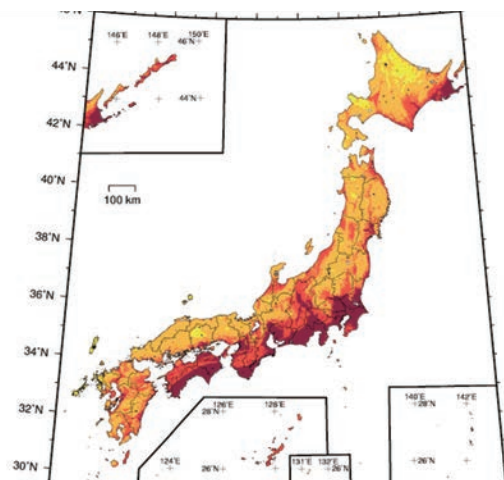
平成23年3月に発生した東日本大震災は死者・行方不明者が2万人に迫る大規模災害でした。被災地でない地域でも地震や津波の恐ろしさを目の当たりにした出来事でした。これを契機に、南海トラフで発生する可能性の高い大規模地震と大津波を想定し、東海から九州にかけて太平洋側では警戒が高まっており、現在では行政、地域住民、企業、学校など一体となった対策に取り組んでいるところが多い状況です。

福岡県において、平成17年3月に発生した福岡県西方沖地震は記憶に新しいところです。福岡市付近においては有史以来最も大きな地震となりました。地震に対する警戒がほとんどない中での出来事でした。

熊本県においても、今回の熊本地震を予測していた人は少ないと思われます。九州においては前述の南海トラフ地震を警戒している太平洋側（東側）に比べて、東シナ海側（西側）や玄界

灘側（北側）の地域はこれまで比較的意識の低い地域と考えられます。

今年6月に内閣府から「全国地震動予測地図2016年版」が発表されました。



この地図は、今後30年間に震度6弱以上の揺れに見舞われる確率（最大ケース・全地震）です。赤くなればなるほどその確率が高いと予想されています。前述のとおり、太平洋側は総じてそ

の確率は高い傾向となっています。

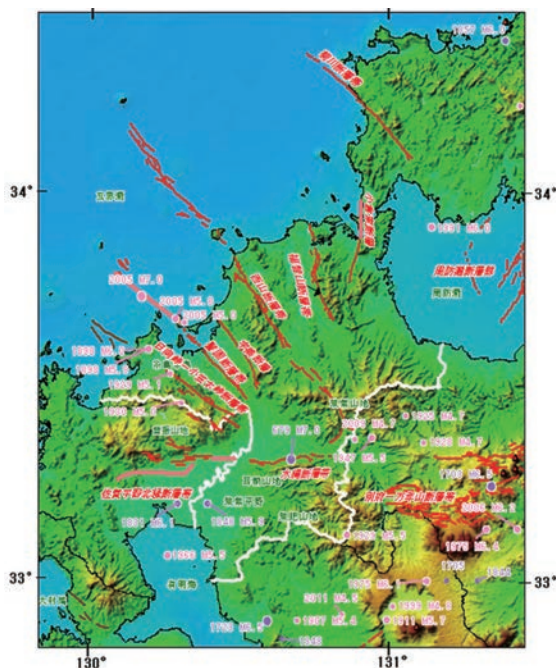
ちなみに、主な県庁所在地の確率は次の通りです。

静岡市：68%、和歌山市：57%、高知市：61%、大分市：55%、宮崎市：43%、熊本市：7.6%、福岡市：8.1%

ご覧の通り、九州ではやはり東九州の確率が高く、福岡市を含む西側はさほど高い数値とはなっていません。この分析は今年1月1日現在のものですが熊本市は7.6%でした。もうお分かりの通り、この確率はあくまで目安であり、実際に起こりうる地震とは微妙に違うということに着目するのを感じます。つまり、福岡市(8.1%)においてもそう高くないと認識するのはとても危険で、もはや日本中どこにいても地震の可能性はあると認識すべき状況と考えます。

## 福岡の活断層への再認識

福岡県における状況をもう少し詳しく説明します。以下に福岡県の活断層の地図を掲示します。



ご覧の通り、県内くまなく活断層帯が確認されています。数ある活断層の中で、都市部ということもあり、特に懸念されているのが警固断層です。実はこの警固断層は平成17年に起きた地震の「北西部」と「南東部」の二つに分かれているといわれています。この警固断層「南東部」の地震は、最大でマグニチュード7.2程度、その際最大で死者1,100人という予想を福岡県が発

表しています。

熊本県でも多くの活断層が確認されていました。この度の地震はまさにこれが起因したものです。福岡県においても大地震の可能性は低いという認識は捨て、企業においてはこの機に改めて地震への備えを含む危機管理のあり方を“経営管理の一環”として検討すべきと考えます。

## 大規模災害が起きたらどうなるのか

大まかではありますが、今回の熊本地震での報道等をふまえて地震後に何が起きるかを確認していきましょう。

### 【生活関連】

- ・家屋が倒壊し、たちまち住むところに窮する
- ・電気、ガス、水道、通信等のインフラが停止する
- ・特に水や食料が大幅に不足する
- ・避難所が混乱する
- ・車中泊等による健康被害が発生する
- ・会社が操業停止となり、自宅待機、出勤停止、解雇等に追いやられる 等

### 【企業関連】

- ・社屋、機械設備等が被災し、事業が遂行できない
- ・電気、ガス、水道、通信、道路等のインフラが停止し、事業が遂行できない
- ・仕入先、販売先が被災し、事業が遂行できない
- ・役員、従業員が被災し、事業が遂行できない
- ・事業停止に陥り、資金繰りが厳しくなる
- ・資金繰りが厳しくなり、従業員の出勤停止、リストラを強いられる
- ・事業再開の目途が立たず、経営者や従業員の不安がつのる
- ・事業の復旧・復興のシナリオが立てられない 等

筆者もこれまで数回現地にて被災企業の相談対応を担当しましたが、事業が停止している状況において、資金繰りに関する質問や従業員の雇用に関する問題等の悩みが多く聞かれました。地震後約2か月の現時点においては政府をはじめとする復興支援策が段階的に打ち出されていますが、地震直後においては十分な支援施策は準備されていないのが現実と言わざるを得ません。

災害対応については、「自助」・「共助」・「公助」というステージがあることは良く知られています。この中でも、まずは「自助」の対策が重要と思われれます。つまり、被災直後は外部から助けを受ける仕組みは無いので、まずは最低限の備えを行い自分たちで自社を守るということを基本に置く必要を感じます。

## BCP(事業継続計画)が企業を救う

この「自助」の対策を進めるのに有効なものがBCP(ビーシーピー)です。BCPはBusiness Continuity Planの頭文字で、日本語では「事業継続計画」と訳されています。上述のように、大規模な災害が発生したらさまざまな問題や課題が発生します。BCPは、その時になって初めて“どうしよう”と考えるのではなく、平時において災害への事前対策、初動対応や復旧対応について社内で検討を行い、それを計画書にまとめておき、実際の有事に事業存続(継続)を果たすための危機管理手法です。

具体的には次のような項目を検討し、対応策を図っていきます。

- ・我が社を取り巻く自然災害等のリスクの中で大きな被害を及ぼす恐れのあるものは何か
- ・その災害等は実際に発生するとどのような被害をもたらすか
- ・災害発生時の初動対応はどのように進めたら良いか
- ・仮に被災し事業が停止してしまった場合、どのような手順で復旧対応を進めたら良いか
- ・緊急時に必要な物資(物・金・情報等)はどのようなものを備えておくべきか
- ・緊急時の従業員や取引先との通信手段はどのように確保しておくべきか
- ・これらの内容を企画・運営する社内組織づくりをどのように進めるか
- ・実際に実行ができるために、従業員の教育・訓練を年次計画にどのように織り込むか
- ・関係機関(取引先・金融機関・組合等)との危機管理の共有と連携した対策をどう図るか
- ・以上を、経営管理の一環として経営層が率先して継続的な運営をどう行うか 等

とかく、想定外のことが起きると人は慌てます。“震度6弱以上の地震がいつかは起きる”というふうに“想定内”にして“対策を講じておく”

ことが、最終的に事業の存続(継続)を叶え、従業員の雇用を守り、ひいては社会的責任を果たすことに繋がっていくことになるでしょう。

企業のBCPのサンプルや作成マニュアルは、福岡県中小企業団体中央会のホームページで公開しております。興味のある方は次のアドレスにてご確認ください。

<http://www.chuokai-fukuoka.or.jp/bcp/index.html>

## BCP(事業継続計画)は自社のビジネスの発展に寄与する

これまでBCPは大災害等の有事の際の事業継続を果たすために取り組むものと説明してきました。つまり、リスクマネジメントの一環で取り組むことを目的としています。

たしかに本来の目的はこの観点だと思えます。しかしながら、BCPに取り組むことは日頃のビジネスに直結するものであり、見方を変えると自社のビジネスの発展に繋げる取り組みでもあることが考えられます。

### (1) 他社との差別化

BCPに取り組んでいる中小企業はまだまだ少ない状況です。一方、BCPは大手企業では一般的になっていると言われていています。有事の際大手企業単体だけでBCPは機能しません。つまり大手との取引を進める中で、今後BCPは重要な“取引の要件”になってくると思われます。それならば、他社に先んじてBCPに取り組んでおくことが差別化をもたらす、現在の取引先への契約継続や新規の取引引き拡大に繋がっていくものと思われます。

### (2) 金融機関との関係構築

平時において金融機関との関係づくりはビジネス上重要な要素です。金融機関は取引先(融資先)の経営状況や資金繰り状況を絶えず確認をしています。かつては決算状況や経営者の資産状況等がその判断の大きな要素でした。しかしながら最近では“事業性評価”という事業そのものの状況や取り組みにも視点を置いた評価も組み入れています。BCPの取り組みはその点で、とても有効な評価対象といえます。BCPは“会社を潰さないための究極の経営計画”とも言えるからです。売上向上だけでなく、リスク管理にも目の行き届いた危機管理意識の高い企業(あるいは経営者)との評価に繋がるでしょう。

### (3) 組織作りに有効

BCPを作成する上で心掛けたのが従業員(特に現場の管理者)の参画です。現場のリスクがどこに潜んでいるか、その対応策はどのように講じるかなど、本部の担当者ではなく現場の管理者が良く知っているはずですが、また、災害発生時の初動対応は現場管理者の采配が重要な役割を果たします。従業員が参画するBCPこそが彼らのやる気を高め、実際に有効な働きをすることになるでしょう。

また、会社のためのBCPではなく、“会社と従業員(さらにはその家族)のためのBCP”という位置づけを進めることが、従業員のさらなる帰属意識に繋がり、有事の際にも会社のために尽力してくれることが期待できます。

## 災害対応に向けた中小企業組合の果たす役割

大きな災害等の緊急事態に生き抜くために組合でできることがあると思います。前述したとおり、BCPは大災害発生時において企業を救う有効な手段として、各企業単位で取り組みが進んでいます。

一方、事業者によっては個社の経営資源のみでBCPの策定・運用の事業継続のための取り組みを行うには限界がある場合や、所属する組合等において共同で事業継続に係る取り組みを実施する方が効率的・効果的な場合があります。つまり、各企業が個々に作るBCPは「自助」のために、また組合を通して作るBCPは「共助」の仕組み構築の側面もあると感じます。実際に災害発生時には組合として大きな役割を果たすことに繋がると感じています。

自然災害等により、同業種や商店街・団地等の組合が結束して災害復旧を図っていくことはこれまでも事例としてありました。ただ、これは自然発生的ではなく、平時における災害対応への検討や組合内の結束力が伴ってこそできるものだと考えます。

組合等で共同で作成するBCPは、その点で大いに有効な取り組みだと思います。また、取り組みを通して、組織力向上、行政等との地域力連携等さまざまな利点が見込まれるとともに、BCPの取り組みを公表することで組合自体の社会的責任や活動自体のアピールに繋がると感じます。

### 組合向けBCP策定によるメリット



全国中小企業団体中央会では、「組合向けBCP策定運用ハンドブック」をホームページにて公開しています。興味のある方は次のアドレスにてご確認ください。

<http://www.chuokai.or.jp/kumiai/bcp.htm>

## おわりに

東日本大震災は、これほど大きな災害が国内でも実際に起きるものなのだ改めて感じた出来事で、九州において少しでも多くの中小企業に向けたBCPの普及や作成支援を務めて行こうと決意したことを思い出します。また、今回の熊本地震では、まさか熊本で地震が発生するとは・・・と、我ながらとても身近なこととして、また地震そのものへの認識を新たにする機会でした。それと同時に、この貴重な出来事を通して、対応策等をさらに検討し、本当に役立つBCP作りの支援を進めて行こうと考えています。

ただ、これから初めて取り組む企業や組合にとってはいきなり過付加は禁物です。まずは“自社や組合の身の丈に合ったBCPの初版を作ってみよう！”との合言葉で少し肩の力を抜いて進めて行くのが肝要かと思います。

転ばぬ先の杖、とにもかくにも一社でも、一組合でも多くの取り組みを願っています。

### 引用資料

- ・平成28年(2016年)熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について(内閣府)  
[http://www.bousai.go.jp/updates/h280414jishin/pdf/h280414jishin\\_30.pdf](http://www.bousai.go.jp/updates/h280414jishin/pdf/h280414jishin_30.pdf)
- ・地震調査研究推進本部公表資料  
[http://www.jishin.go.jp/main/yosokuchizu/kyushu-okinawa/p40\\_fukuoka.htm](http://www.jishin.go.jp/main/yosokuchizu/kyushu-okinawa/p40_fukuoka.htm)
- ・全国中小企業団体中央会ホームページ
- ・福岡県中小企業団体中央会ホームページ

企業の危機管理セミナー

**先着 50名**  
**(申込締切 7/21)**

# 御社の災害対策は大丈夫ですか？

～熊本地震を機に企業の危機管理を考える～



1955年生れ。陸上自衛隊、企業勤務を経て、情報通信関連会社を同僚と起業。約14年間企業経営実務に携わる。  
2005年、(有)蘭田経営リスク研究所を設立し経営コンサルタントに転身。  
専門分野は事業承継、事業再生、経営革新、BCP・BCM等の企業経営リスクマネジメント構築支援等。  
現在、独立行政法人中小企業基盤整備機構・事業承継コーディネーター、中小企業診断士、経営学修士



1990年有限会社共栄資源管理センター設立後、専務取締役役に就任。1994年代表取締役就任。行政と連携しながら資源物回収を中心とした環境保全事業に尽力している。  
2007年には自社のBCPを策定し、その後定期的に改版を行っている。昨年度は、大雨被害を想定したBCP訓練を行うなど、BCPを積極的に経営活動に取り込んでいる。

ファシリテーター：**蘭田恭久** 氏

(有)蘭田経営リスク研究所 代表取締役

パチス：**野崎千尋** 氏

(有)共栄資源管理センター小郡 代表取締役社長

日時・内容：

<p><b>7月25日(月)</b> 13:30～16:00</p>	<p>【内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・熊本地震をふまえ、福岡地区の過去の災害と今後の可能性を考える</li> <li>・企業の危機管理に役立つBCPの考え方・取り組み方</li> <li>・災害時における「自助」・「共助」の仕組み作り</li> <li>・事例企業のBCP取り組み紹介、そのポイントは何か</li> <li>・BCPの経営上のメリット・有効性とは</li> </ul>
--	---

会場：福岡県中小企業振興センター401会議室  
福岡市博多区吉塚本町9番15号

**参加費：無料**

以下の申込書に必要事項をご記入後、FAX(092-622-6884)にてお申し込み下さい

組合(会社)名			
所在地	〒		
電話		FAX	
業種			
参加者	部署・役職		
	お名前		
	e-mail		

主催：福岡県中小企業団体中央会  
(お問合せ先) 企業支援室 TEL 092-622-8486 FAX 092-622-6884

※本ページをコピーして下さい