



BCP（事業継続計画）による緊急事態への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大は現在もなお世界中を混乱に陥れ、経済活動に大きな影響を与えている。そのような感染症の大流行以外にも、河川氾濫や地震等の自然災害、火災等の事故など、企業や組織の事業運営に障害を及ぼす緊急事態が発生するリスクは常に存在する。

緊急事態が発生しても重要な事業活動を継続し、一日も早く復旧を果たすため、企業等があらかじめ策定しておく緊急事態への対応計画が、BCP（事業継続計画）である。県内企業のBCP策定状況や、中小企業がBCPを策定する意義、策定のポイントについて報告する。

1 BCPとは？

(1) 緊急事態の発生と事業の継続

2019年末に発生した新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」）は世界的大流行を引き起こし、本誌2020年6月号「新型コロナウイルス感染症による県内企業への影響」で報告したように本県の企業活動にも大きな影響を与えている。

また2011年の東日本大震災のような地震や豪雨による河川氾濫などの自然災害は毎年のように発生し、経済活動にダメージを与える。さらに、火災や爆発などの事故、犯罪やテロ活動、情報システムへの不正アクセスによる情報漏えいなど、企業・組織の事業活動に影響をもたらす緊急事態が発生するリスクは常に存在する。

このような事業継続に影響を与える事象に備え、あらかじめ緊急事態に対応する方針や具体的手順を定めておく計画がBCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）である。

(2) 企業のBCPによる対策

BCPの目的は不測の事態が発生した際に、第一に、従業員や顧客の安全を守ること、第二に、重要な事業を継続すること、第三に、仮に

事業が中断しても出来る限り短い期間で復旧させることである。

緊急事態は発生の時期、態様や程度も様々であるが、経営資源（従業員、設備、資金）の運用に影響を及ぼし、組織内外の情報伝達にも障害が生じ、通常通りの確かな判断や対応を行うことが難しくなる。このような緊急事態では、あらかじめ対応計画を準備していた場合と、その都度対応せざるを得ない場合とでは、緊急事態から受けるダメージの大きさ、事業復旧までの時間・日数に大きな違いが生じることになる。したがって、企業等の危機管理にとってBCPはきわめて重要である。

BCPは、主に次のような内容から成る。

- ①策定の目的や緊急事態対応の基本方針
- ②自社（組織）にとっての重要事業の確認
- ③対応する緊急事態と被害の想定
- ④緊急事態への事前対策
- ⑤緊急事態発生時の体制や対応手順
- ⑥BCP定着のための教育・訓練

2011年の東日本大震災の被災経験や、今般の新型コロナの世界的流行が契機となり、企業等の危機管理にとってBCP策定が重要であるという認識が次第に広まってきている。

2 企業によるBCP策定の状況

(1) 中小企業のBCP策定状況

前述のように企業の危機管理においてBCP策定は大きな意義を持つが、人員など経営資源に限りがある中小企業がBCPを策定することに困難が伴うことも事実である。どのくらいの中小企業がBCPを策定しているのだろうか。

2019年版「中小企業白書」(中小企業庁編)に掲載された三菱UFJリサーチ&コンサルティングの「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)をみると、BCPを「策定している」と回答した中小企業の割合は16.9%で2割を下回っている。これに対し、「名称は知っているが、策定していない」が53.2%と半数を超え、「名称を知らず、策定もしていない」が29.9%とBCPについて知らない中小企業の割合が約3割となっている。

同調査によると従業員規模が小さいほど「策定している」の割合が低い。また、策定していない理由(複数回答)としては、「人手不足」が29.1%で最も多く、次が「複雑で、取り組むハードルが高い」の27.2%であり、中小企業にとって人員やノウハウの不足がBCP策定を難しくしていることがうかがわれる。

(2) 県内企業のBCPによる対策

一般財団法人秋田経済研究所が行った「第103回県内企業動向調査」(2020年6月)の結果をみると、県内企業に関してBCPを「既に策定済み」の割合は19.6%であり、中小企業白書掲載の調査と同様に2割を下回っている。一方で、「現在、策定中」の割合が11.7%と1割を上回り、「策定を検討している」は39.6%と約4割に上っている。

図表1 事業継続計画(BCP)の策定

(単位:%)

	全産業	製造業	非製造業
既に策定済み	19.6	23.9	15.7
現在、策定中	11.7	11.0	12.4
策定を検討している	39.6	35.8	43.0
策定しておらず、検討もしていない	26.5	28.4	24.8
その他	1.7	0.9	2.5
無回答	0.9	0.0	1.7

回答企業数:全産業230社(製造業109社、非製造業121社)

図表2 BCPの対象として想定しているリスク

(複数回答)

(単位:%)

	全産業	製造業	非製造業
地震や大雨などの自然災害	72.2	65.8	79.4
感染症のまん延	51.4	42.1	61.8
火災・爆発事故	40.3	42.1	38.2
取引先の倒産や一時事業停止	23.6	36.8	8.8
自社の情報・通信システムの不具合	20.8	23.7	17.6
自社の情報漏洩・コンプライアンス違反	15.3	18.4	11.8
経営者の不測の事態	13.9	18.4	8.8

回答企業数:BCPを「既に策定済み」「現在、策定中」と回答した72社

業種別にみると「既に策定済み」の割合は、製造業が23.9%、非製造業が15.7%であり、製造業の方が策定済みの割合が高い(図表1)。

BCPが対象とするリスク(複数回答)に関しては、「地震や大雨などの自然災害」の割合が72.2%で最も高く、続いて「感染症のまん延」が51.4%、「火災・爆発事故」が40.3%となっている。業種別にみると、「地震や大雨などの自然災害」および「感染症のまん延」の割合は、非製造業が製造業を10ポイント以上上回るのに対し、「取引先の倒産や一時事業停止」の割合は製造業が非製造業を20ポイント以上上回っていることが特徴である(図表2)。

BCPを「現在策定中」の企業が1割を超えていることや、「策定を検討中」の割合が約4割と高いことは、今般の新型コロナの影響の大きさが県内企業の目をBCPに向けさせた可能性をうかがわせる。

3 県内企業によるBCP策定の事例

(1) 新型コロナとBCP

前述のレポート「新型コロナウイルス感染症による県内企業への影響」でインタビューした6社のうち、その時点(2020年5月)でBCP策定済みだったのは秋田青木精機株式会社1社のみだった。

同社ではBCPを数年前から策定していたが、自然災害や輸送・設備面に問題が発生したケースを主な対象とする計画であったため、今回の新型コロナに関しては、関係者がその都度話し合っただけで対策を講じているとのことであった。

また株式会社サノ・ファーマシーは、インタビューした際はBCPを未策定だったが、その後、新型コロナに対応したことを契機にその経験を活用してBCPを策定した。

BCPを策定済みの県内企業の中から、2社について策定の経緯等を紹介する。

(2) 北日本コンピューターサービス株式会社

北日本コンピューターサービス株式会社(本社・秋田市)は、北海道から九州まで6つの営業拠点を有し、全国の顧客を対象として情報システムの販売、開発、サポートを行っている。

同社ではBCPという表題ではないものの、緊急事態への対応計画として「災害発生時対応マニュアル」、「コンプライアンス基本方針」、「情報セキュリティマニュアル」を策定している。

「災害発生時対応マニュアル」は、東日本大震災の発生をきっかけに、自然災害の被害を最小限に抑え、通常業務の早期実現をはかる目的で2011年9月に策定した。「コンプライアンス基本方針」は、社員の問題行為の未然防止および再発防止など企業統治の強化を目的として、

2018年7月に策定したものであり、コンプライアンスにかかる基本方針や行動基準、管理体制等を定めている。この2つに関しては、スタッフ部門の2名が中心となり、1か月程度の期間をかけて策定した。

「情報セキュリティマニュアル」は、情報セキュリティに関するISO27001認証の取得に際し2019年12月に策定した。同マニュアルの策定はISO27001認証を取得するうえで必須であり、情報セキュリティリスクを最小限に抑え、インシデント(事件・事故に発展する可能性のある事象)発生時に業務の早期正常化をはかることを目的としている。策定にあたってはISO27001認証取得の際に設置したISMS事務局のメンバー3名が中心となり、社外のコンサルタントの支援を受けた。

これら3つのマニュアル等は、「基本方針」、「目的」、「定義」、「対策」、「再発防止策」、「教育訓練」などの項目から構成されている。策定にあたっての経営者の関わり方としては、基本方針を示し、策定された内容の最終的な決裁を行った。

策定の結果、最近の風水害や新型コロナなどの不測の事態が起こった際、事前に基本的な考え方や手順を確認して取り組むという効果があり、文書化することにより内容の見直しをはかることも可能となった。

同社の「災害発生時対応マニュアル」では、「役員及び従業員ならびにその家族の身に危険が生じるような事態等」を緊急事態と位置づけて、その初動は「自身の安全確保」を最優先すると定めている。同社は、新型コロナへの対応に関してもこの考え方に沿い初動として社員の安全確保のために衛生管理の徹底を呼びかけ、

また、二次被害を防止するために各種の対策を行った。

(3) 東電化工業株式会社

東電化工業株式会社（本社・大仙市）は、県内外の電子部品メーカーを主要顧客として、めっき等の表面処理を行っている。

同社では、2011年の東日本大震災発生の後、取引先である電子部品メーカーからの要求や調査が増えたことから、2018年5月にBCPを策定した。その主目的は、緊急事態において、社員及びその家族の安全を確保し、事業を継続することである。

同社のBCPは、ISO維持管理チームのメンバーである管理部の5人が中心メンバーとなり、約3か月をかけて策定を行った。策定にあたり、経営者は「事業継続計画基本方針」を掲げ、策定メンバーの相談や報告に対して前向きに意見を述べ、アドバイスをを行った。また、外部からの支援は受けなかったものの、関連企業のBCP対策資料を参考にした。

BCPは「地震、雷等の自然災害」、「工場火災」、「感染症拡大」等の緊急事態を対象とし、

「目的」、「基本方針」、「運用」、「事業継続対応」、「感染予防対策」等の項目から構成されている。具体的内容では、緊急事態の際は社内連絡網を設け社員及びその家族の安全を確認すると定めている。また、生産を確保するための社外との連携の面では、薬品や治具等の調達先のBCPを確認し、在庫を確保してもらっている。

BCPを策定した効果としては、緊急時においても生産を継続供給できることで、顧客からの信頼を得ることができたことが大きい。

今回の新型コロナへの対応においても、感染

予防のための「社内通達」をスムーズに発行することができた。この通達は、政府や自治体から発信された方針を基本とし、首都圏からの来客や社員の県外出張などの状況に応じて、マスク着用、手洗い、うがいの徹底、3密を避けること等の内容から成っている。また、自治体やメディアからの情報に基づく感染症への対応を早急に進め、マスクや消毒用アルコール等の用品を事前に調達することが可能となった。

同社では、品質に関するISO9001と環境に関するISO14001を取得しており、BCPやSDGsへの取り組みは主にISO14001とリンクさせて活動している。2020年度においては、SDGsで掲げた目標を実現すべくISO14001のEMP（環境マネジメントプログラム）とリンクさせ活動を継続している。

4 中小企業によるBCP策定のポイント

(1) 中小企業による策定のハードル

人員やノウハウ等の経営資源に限りのある中小企業がBCPを策定するには種々のハードルが存在するが、様々な緊急事態によって影響を受けやすい中小企業だからこそ、その備えとなるBCP策定が重要とも考えられる。

BCPを策定することで取引先の信頼を得ることは平常時においても事業を継続し発展させるために有効であるし、災害等の緊急事態が発生した際は、BCPを策定していることで事業の継続や早期の復旧が可能となり、取引関係を維持し企業の存続をはかることができる。

しかし、これまでみてきたように企業等の事業継続に影響を及ぼす緊急事態は、自然災害、事故、感染症の流行、犯罪など様々な事象があり、例えば、その中の地震1つをとってみても、

地震の強度、地理的な広がり、自社の設備の被害状況など、規模や影響の程度も様々である。したがって、経営資源に限りがある中小企業がBCPの対象として考えられる緊急事態を網羅することは現実的ではない。起こりそうな状況を細かく想定し、それに対する対応策を精緻に組み立てても、事前に想定していなかった事態が発生したためにBCPがまったく役に立たないということにもなりかねない。

そのように考えると、中小企業がBCPを策定するうえでポイントとなるのは「優先順位をつけ、できることからやる」、「本質的なことに焦点を絞る」ということと考えられる。

(2) BCP策定の本質とは？

それでは、中小企業がBCP策定にあたって焦点を当てるべき本質的なことは何だろうか。ここでは、それを次の3点と考える。

- ①人の生命・安全を守る
- ②「重要事業」を特定する
- ③自社の事業構造を再確認する

① 人の生命・安全を守る

どんな緊急事態であっても、まず初動対応として本質的に重要なことは、「従業員やその家族、顧客」の安全を守ることである。前述のレポートでインタビューした県内企業の新型コロナへの対応においても、企業経営者の方が第一に考えたのは「従業員や顧客を感染させないこと」であった。

従業員、顧客の人命・安全を守るためには、事前の備えと連絡網・対応体制の整備が重要である。事前の備えとしては、自社の事業において、どこで、どんな場合に従業員や顧客の生命や安全に危険が起り得るのか検討し、できる

だけそのリスクを軽減する対策をとる必要がある。BCP策定は、普段の事業遂行の中ではともすれば見過ごされそうになるこうした危険に目を向ける契機となる。

そして、実際に緊急事態が発生した場合には被害の態様も取るべき対応策も様々であるが、共通して必要なのは、まず従業員や顧客などの安否を確認するための連絡網である。そして次に、どんな対応策が必要かを判断して実行する体制を整備しておく必要がある。

② 「重要事業」を特定する

BCP策定に関する説明には、「重要事業」という言葉が現れる。

緊急事態においては、事業に運用できる人や設備といった経営資源や公共インフラに不足が生じる。そうした状況で事業の継続をはかるためには、必ず生き残らせる事業を絞り込むことが必要になる。そのような優先して継続をはかる事業を「重要事業」という。

したがってBCPを策定する場合、自社にとって重要事業は何かを検討することになる。その際は、当然、自社の売上や利益にとってどの事業が中核なのか確認することになるが、もう1つ考えなければならないことがある。それは、自社が社会の中で果たしている役割を振り返り、それぞれの事業が顧客や社会にとってどんな重要性があるか再確認するということである。

前述のレポートで企業経営者にインタビューした際、営業自粛を求められる事業があった一方で、感染防止のためにマスクや消毒剤などの衛生商品の提供を続けることが要請されたとの話が印象に残っている。BCPを策定することは、そのような自社の事業の社会的な役割を再確認する機会となる。

③ 自社の事業構造を再確認する

BCP策定のためには事業に障害となる事象を想定することが必要であり、それは必然的に自社の事業構造を再確認することにつながる。それは、経営資源、サプライチェーン、ステークホルダーという3つの視点から行われる。

第1の視点は、自社が事業にどんな経営資源を運用しているかという視点である。

新型コロナに関して企業経営面で最初に問題となったのは、従業員が感染した場合には事業継続の障害となるということだった。感染した従業員だけでなく濃厚接触者もしばらく事業に従事することが不可能となる。また、営業休止等で売上が減少する中、テナント料など固定費の支払いを続けるためには、運転資金にどれくらいの余裕があるかが死活的に重要となる。また、地震や洪水など自然災害においては、自社の機械設備、店舗、社屋などのダメージが問題となるし、情報システムや通信インフラの障害により情報伝達に問題が発生する場合もある。

これらの人、モノ、資金、情報という経営資源が緊急事態の発生でダメージを受け、運用に困難が生じることは、直接的に事業継続の障害となる。したがって、BCP策定にあたっては、自社がどんな経営資源を運用し、それらにダメージを受けるのはどんな場合なのか、ダメージを軽減するための事前の備えは可能か、運用に障害が発生した場合の代替方法がないか、を検討することになる。

第2の視点は、自社の製品・サービスがどんなサプライチェーンを形作り、その中で自社はどんな役割を果たしているかという視点である。

新型コロナでは、薬局・薬店が感染予防のために要請されたマスクの販売を行おうとしても、

その商品の通常ルートによる仕入れが途絶え、代替の輸入ルートを開拓しなければならなかった話をうかがった。このように、緊急事態により自社のサプライチェーンの上流側に問題が発生し、必要な資材・商品が調達できないという状況が発生し得る。また、自社が生産している商品・サービスの供給ができなくなれば、サプライチェーンの下流側にいる取引先や顧客に対する責任を果たすことができなくなる。

したがってBCP策定にあたっては、自社が事業のために調達している原材料、資材等とその調達先、自社が供給している商品・サービスとその供給先、すなわち自社が関わるサプライチェーンの全体を確認することが必要となる。そのうえで、どこにどんな問題が発生し得るのか、問題発生リスクを低減するために可能な対策は何か、実際に問題が発生した場合どんな代替策が可能なのかを検討しなければならない。

その具体的な形は、BCP策定事例として紹介した東電化工業が薬品や治具等の調達先に一定の在庫を確保してもらっている事例や、新型コロナの対応で薬局・薬店がマスクの新しい仕入ルートを開拓した事例にみることができる。

事業構造を再確認するための第3の視点は、自社のステークホルダーをもう一度、確認するという視点である。

ステークホルダーとは、企業が活動を行うことで影響を受ける利害関係者を意味する。その範囲は広く、具体的には、株主、従業員、取引先企業、顧客、金融機関、競合企業、行政機関や地域社会が含まれる。

BCP策定の本質として述べた「人の生命・安全を守る」という点に関して、緊急事態の発生時において自社が安全について責任を負うべ

き人の範囲（従業員やその家族、顧客）はどこまでなのか考えることは、ステークホルダーの確認につながる。また、復旧を優先すべき自社の「重要事業」を特定するためにも、自社のステークホルダーが誰なのか、そのステークホルダーに対してどのような役割・責任を負っているのかを確認する必要がある。

5 経営改善としてのBCP

これまで考えてきたように、人の生命・安全を守ることを最重要課題として、自社の重要事業を特定し、事業構造を再確認することで、事業上のどこにどんなリスクがあるのか、そのリスクを低減するためにどんな対策がとれるのかを本質的に検討することが可能となる。

このことは、対応すべき緊急事態を細かく想定して、それぞれの状況に応じた対策を具体的に検討するBCP策定方法よりもっと汎用性と実効性のある、すなわち様々な緊急事態に適用可能なBCP策定につながると考えられる。

さらに、自社の事業構造を再確認し重要事業を特定することは、BCP策定にとどまらず経営改善に結びつけることも可能である。すなわち、自社の経営資源を見直すことで人、モノ、資金、情報といったそれぞれの経営資源を現状よりもっと有効に活用する方法がないか考えるきっかけになる。新型コロナにより社員の出勤が制限される状況に対応してテレワークという勤務形態が広がったのはその実例と考えることができる。また、自社が関わる商品・サービスのサプライチェーンを見直し、緊急の際の代替ルートを検討することで、新たな原材料や資材の調達先を検討したり、自社が生産する商品・サービスの新たな販売先を開拓したりすること

につながる可能性がある。

ステークホルダーをもう一度確認することは、社会における自社の役割・責任や果たすべき使命（ミッション）を考え直す契機になり、新しい事業を検討するきっかけにもなり得る。

また、BCPは文書を策定して終わりではなく、実効性あるものとするために定着のための教育・訓練が必須であるが、緊急事態への対応方針や手順を従業員で考え、共有することは社内のコミュニケーションを良くし、通常の事業運営にも良い影響をもたらす。

6 BCP策定に関する支援の活用

中小企業にとってのBCP策定の意義やポイントについて考えてきたが、実際の策定にあたっては行政や支援機関による支援を活用することが有効である。

中小企業庁は「中小企業BCP策定運用指針」をウェブ上に公開し、BCPの策定・運用の具体的方法を分かりやすく説明しており、国は中小企業強靱化法(2019年施行)に基づく様々な支援策を設けている。

また、北日本コンピューターサービスが「情報セキュリティマニュアル」の策定にあたって社外のコンサルタントの支援を受けたように、中小企業診断士等の専門家の支援を受けることも有効と考えられる。

当社・あきぎんりサーチ&コンサルティングでもBCP策定を支援することが可能なので、策定にあたって支援の活用を検討する際はご一報いただければ幸いです。

当社URL <http://www.akigin-r-c.co.jp/>

（株式会社あきぎんりサーチ&コンサルティング
荒牧 敦郎）