

中小企業のための事業継続計画（BCP）導入 ：東日本大震災における事例

福岡企業リスク研究会 LFRM（ローファーム）グループ
三浦和代、別府伸一、金子寛紀、上野 均

【1】 はじめに

2011年3月11日、三陸沖を震源とする大地震とそれに伴う大津波が発生し、後に東日本大震災と呼ばれた。この地域は、明治以降にも度々被災しており、それなりの備えがあったと思われる。しかしながら、予想をはるかに超える"未曾有"の災害をもたらした。直接被災した地域はもとより、その影響は全国的あるいは世界的ともいえる。

今回の大震災は、企業・組織にいかなる影響をもたしたのだろうか。被災した状況が時間の経過とともに明らかになると、企業規模の大小によって復旧格差が目立つ。被災した多くの中小企業は、大企業に比べて、復旧が著しく遅れている（図表1）。一方、被災した中小企業の中には、震災前にあらかじめ復旧計画を策定した企業が少なくない。いわゆる、事業継続計画（以下、BCPと称する）がこれにあたる。BCPが最悪の状況において有効に機能したか、これを検証するために事例研究を行った。BCPを有して、かつ実際に被災した企業を研究の対象とした。被災者の生の声を反映させることを期して、可能な範囲でアンケートを試みた。

ここで示した中小企業の事例は、いずれもBCPが企業にとって極めて有益であったことを示している。中小企業に限らず、復旧に向けた対策を予め準備しておくことが強く望まれる。

【2】 東日本大震災の前夜

東日本大震災は、国内外にわたって殆どの人々の意識を変えたようである。第一に、災害の規模が途方もなく大きかったことである。直接の被災者にとっては、災害は現実（reality）のものであるが、被災しない者にとってはメディアを通して見る仮想現実（virtual reality）でしかない。今回の震災被災者に対して多大の共感を生んだ背景には、世界中同時に配信されるテレビやインターネット、ツイッターから配信されるリアルタイムの映像によるインパクトがあまりに強烈であったことにある。国境と世代を超えて、リスクマネジメントの意識が、仮想現実から現実の世界へ大きく近づいたかにみえる。

東日本大震災の前夜で、意識が変化した一例をあげる（日本情報システムユーザー協会、2011）。東日本大震災を契機にBCPへの関心が高まり、見直しが相次いでいる。「BCPを定期的に見直す」が急増（15%→38%）、「BCPの予定なし」が激減（20%→5%）した。

【3】 東日本大震災におけるBCPの事例

大災害を想定して、その対策が語られ始めたのは、1995年の

阪神淡路大震災、2000年問題や2001年9月の世界同時多発テロがきっかけになる。以降、海外企業からの要請もあって、国内でも海外との取引のある主に大企業においてBCPの策定が広がっている。一方、中小企業においては、必ずしもBCPが広く採用されている訳ではないが、東日本大震災の後に急激に関心が高まっている。

BCPが、中小企業にとってどこまで有益であろうか。被災した企業の中で実際にBCPが功を奏した事例を調査した。被災した企業のうちでも、大震災地域に限定して公開される傾向もあって、報告された中小企業の事例は限られている。ここで注目した事例は、災害に対して"備えあれば憂いなし"を実証するものであり、経営者にとっても企業にとっても、共通して有益な示唆を含むものである。

1. 鈴木工業(株)

大震災の数か月前から注目した企業である。中小企業のホームページ（HP）には、同行が例示した様式を使ってBCPを作成した企業の一覧表が例示されている（中小企業BCP策定運用指針、2010）。一覧表の中から、BCPがHPに鮮明に表現されていた鈴木工業(株)（以下、鈴木工業と略する）に注目した。

震災の直後、鈴木工業のHP（<http://www.suzukitec.co.jp/index.html>）を見返したが、しばらく停止したままであった。再開したのはその数日後であった。「事業が中断していない」ことを知った時は感動した。

鈴木工業は、産業廃棄物処理・リサイクル・上下水施設メンテナンスを主業務にしている。この企業の業務内容からして、事業を継続して営業することが地域の復旧に大きな力になることは容易に想像できる。会社はJR仙台駅と仙台港との中間に位置し、リサイクル施設と本社は地震で損壊し、産業廃棄物の中間処理施設はさらに津波で流出し全壊した。最悪の地域における最悪の状況下にあった。

【震災直後に何をした？】最悪の状況で「何から手をつけたか」。これは、その企業が復旧に向けて「何を一番大事と考えたか」を知る手がかりとなる。公開された資料（鈴木伸彌、2011）をもとにして、震災直後から1週間の経過を辿ってみよう（図表2）。

大地震発生と同時にBCPを発動し、対策本部を設置。震災当日の行動は、まず従業員の安否確認である。結果、全員の無事が確認された。ただし、これ一つとっても非常時である。電話や携帯が通じず、通じたのは衛星電話のみであった。ライフライン確保と営業再開のために、自家発電で電力を供給しながら、大容量の発電機を手配した。被災状況の確認を、被災当日から開始し

た。大震災の発生当日は、自社内での対応に没頭したことが伺える。

被災した翌日は、顧客に対して緊急作業の要否を確認する一方、設備メーカーに対して現地調査を依頼している。転じて、社外との交信を開始している。

【震災6日後の業務継続】震災2日後に燃料・食糧のライフライン確保を、2日後に顧客に対する緊急作業を実施し、4日後にガソリンを節約するため従業員の方面別乗合い出勤を開始した。その間、取引会社との連携を欠かさず、4日後に他県の処理業者に協力を依頼して、震災6日後には「業務継続」に至った。鈴木工業のHPが外部に対して再開したのも震災3日後である。被災の大きさからして、処理施設の復旧は汚泥処理24日後、焼却炉38日後になるが、自社の施設が復旧していないにもかかわらず、事業が継続し再開した意義は極めて大きい。震災においては、自助努力は当然としても、「共助」が不可欠であることを示唆している。

【事前の準備】震災から1週間の行動を整理する。第一は、従業員の安否確認。ライフラインと施設維持のための電力供給、さらに顧客に対する緊急の対応が続いた。初期段階においては、必要不可欠な会社資源（いわゆるボトルネック資源）としては、「従業員」「電力」「顧客」がここで挙げられる。

被災した施設が復旧できない状況にあっても、震災6日後の事業再開に至った要因は、衛星電話、地震緊急速報装置、あるいは自家発電といった機器類を予め確保し、さらに災害時に備えた取引会社との協力体制を準備していたことにある。強調すべきは、「BCPを策定すべき」と考えた経営者や企業の姿勢が、最悪の事態を回避した最大の要因である。

【大型施設の復旧】鈴木工業の建屋のうち、中間処理施設は、地震に加えて津波によって全壊した。中間処理施設を顧みると、被災から38日目にして、復旧がすべて終わって本格稼働している。その間、ガレキ撤去や清掃から始めて、大型のプラント設備復旧に至るまで、生々しい写真記録から想像すると、相当に迅速な対応であったと想像される。設備メーカーとの連携契約を予め交わすなど、災害に対して前もって準備した"他県を含めた"協力連携が奏功した。

2. (株)オイルプラントナトリ

株式会社オイルプラントナトリ（以下、オイルプラントナトリと略する）は、仙台北空港に近い名取市にあって、工場からの廃油や汚泥、廃プラスチックなどの廃棄物を回収し、リサイクル処理したものをクリーンな再生燃料として販売するサービスを提供している。

海岸から1キロほど離れた場所にあるオイルプラントナトリは、地震発生から約1時間後に大津波に襲われた。機材は海水に浸り、運搬車両の約半分が津波に流されるなど壊滅的な被害を受けた（図表3）。このような中、BCPの発動により被災後わずか8日目で事業を一部復旧・再開させている。BCPの策定とその実行に対して、BCPの普及を呼びかけている世界最大の非営利組織である Business Continuity Institute より Most Effective Recovery of the Year として表彰された (<http://www.opnatori.co.jp/>)。

【役立ったBCP】BCPを作成していたことが、どのように役立ったのだろうか。震災2ヶ月前の2011年1月にBCPを完成

した。もともと地震を想定していたが、地震のあとの津波による被害は全く想定外だった。それでもBCPで中核業務を決めていたことが役に立った。復旧するもの・しないものを事前に決めていたことで目標が明確となり、そこに向かって社員一丸となって復旧へのアクションをとれた。しかし、想定外はその後も続いた。事業を復旧するにもトラックを動かす軽油が手に入らない。その時、県外の競合他社が軽油をトラックに積み現地まで運んでくれた。これで業務復旧へのはずみがついた。

被災下での収益は大幅に落ち込んだ。しかし、これを想定してBCP策定の過程で売り上げが2分の1となる被災予測を立て、一定の手持ち資金を確保しておくなどの資金対策を講じていた。さらに緊急融資制度を受けることで、プラントの復旧や運転資金などの資金繰りの見通しがついた。

その後、県内外の同業他社との連携による新たなビジネスモデルを構築し、事業活動を開始した。その結果、現在では復旧需要もあって、昨年を上回るほどの売り上げを確保できるまでに至っている。BCPを作成する過程で、

- 中核事業を明確にした
- 社員とのベクトルがそろっていた
- 常日頃から競合他社とも協力体制を築く努力をしていた
- 資金繰り対策ができた

これらが、震災に対して功を奏した。

【伝えたいこと】星野常務は「競合他社がわざわざ県外からガソリンを届けてくれたのは、常日頃から意図的に協力体制を築くために努力してきた賜物だ」、BCPについて「最も大切なのは自社の社会的使命は何か、存在意義は何かをしっかりと社員一人ひとりが認識することだと思っている」と話す。

想定外は当然ありえるが、自分の会社・組織の社会的使命や存在意義を共有することで、各人の軸がぶれない迅速な選択・行動をすることができる。認識を共有することは、BCPが最善の効果を発揮すると言えそうだ。

3. (株)コイワイ

株式会社コイワイ（以下、コイワイと略する）は、金型鋳造、各種機械加工、鋳造用金型製作などを請負う。本社は神奈川県秦野市にあるが、その宮城工場が被災した。震災直後の経緯をまとめる（コイワイ宮城工場, 2011; 図表4）。

震度6強の地震によって工場が建屋の一部が損壊して、生産がストップした。震災当日、社長は商談で海外出張中であつた。BCPを策定したのは震災3か月前で、策定したばかりであつたことで「何をすればよいか、頭に刻まれていた」。

被災当日の行動は、社員私物のPHSを使った「全社員の安否確認」であつた。これに「全取引先への連絡」が続いた。被災翌日には、業務部門が総がかりで200社にのぼる取引先に電話で対応した。「万が一に備えて、事前に相手方の社長と実務担当者の携帯番号を入手していた」ことで、円滑に連絡できた。復旧の最優先事項として、「主力事業の量産品の製造を再開すること」、加えて仮に「被災しても売り上げの5割を占める量産品の納期を守り、顧客流出を防ぐこと」を、コイワイは予め挙げていた。

コイワイは「社員の安否」「顧客の対応」「主力量産品の再開」を重要な行動と規定している。小岩井社長は「会社の強み、弱みを知る機会にもなった。より万全な体制づくりにBCPを活用したい」、「BCPがあったから社員と事業を守れた」と述

懐している。

4. 国分電機

配電盤メーカーの(株)国分電機(以下、国分電機と称する)は、茨城県常陸大宮市にある工場が地震によって被災した。4日間の停電、10日以上もの断水、そしてガソリンが手に入らないという状況の中、BCPで定めた目標時間内に主要業務を再開させた。

【BCP経緯と被災】国分電機は、東京都が実施した「BCP策定支援事業」に参加し、2010年11月にBCPを初めて作り上げた4ヶ月後に被災した。茨城工場は、震度6強の揺れで、建屋内の天井が一部落下、壁が崩壊するなどの大きな被害が出た。被災の詳細が明らかになったのは被災2日後で、ライフラインは、電気、ガス、水、全てが止まった。こうした中でも、顧客への連絡は冷静に実施できた。

【BCPで目指したもの】同社のBCPは、競争が厳しい業界内で、被災時に顧客を奪われることがないように、営業対応に重点を置いた内容だった。ライフラインの復旧が予想以上に時間がかかったこと、ガソリン不足等の誤算があったものの、12日目で工場を本格稼働させ、この時点で被災前の80%のレベルでの生産体制を可能にした。被災した3月の売上は、大幅な落ち込みを想定したが、結果的には配電盤の修理などの受注が増え、当初計画よりも売上が上がった。

「もしもBCPを策定していなかったら、ここまでスムーズに復旧ができていなかった。」と赤司取締役は語る。「事業継続の目的や、初動の手順、優先して復旧すべき業務がしっかり整理されていたことで、決定の一つ一つに迷いやブレが生じなかった」ことが大きかった。

5. 皆成建設株

皆成建設(株)は、2010年3月にBCPを策定した。同社にとってBCP策定の目的とは、

- 従業員を守ること、
 - 企業を存続させること、
 - 地域の活力を守ること、
- であった。

地震発生直後、本社建物が使用できないことを想定し、自社敷地内に仮設テントを設置し緊急事態対策本部を立ち上げた。発電機でラジオやテレビをつけて、情報収集を行った。常時から従業員の食料や毛布、照明などを用意していたため、大きな課題は生じなかった。あらかじめ社屋が使用不可能になることを想定し、従業員の宿泊対応から社屋外の事業継続体制まで万全の準備を整えていたことが功を奏した。

BCPの中で最も重視していた「従業員対策」としては、被災後最大2ヶ月間収入が途絶えることも視野にいれ、人件費などが支ええるよう日常的な自己資金を確保した。南達哉社長は、「2年程前に社員からBCPのことを聞いたときは、どのようなものかと思ったが、その後勉強をしていくうちに建設会社にこそBCPが必要だと思い、会社を挙げて取り組んできた。BCPを策定していたことで今回の震災を乗り越えたことは大きな成果」と話している。

会社の収入が途絶えることは、自然災害時ばかりではなく、経営者死亡などの場合にも起こりうる。簡単なことではないが、緊

急時に備え自己資金を確保することは、非常に重要である。

6. 三洋化成工業株

三洋化成工業(株)は、茨城県神栖市にある鹿島工場が被災する中、2週間で事業を再開させた。2年前に名古屋工場でBCPを策定した経験を生かし、柔軟な対応で困難を乗り越えた。

同社は、2009年3月に主力工場である名古屋工場を対象に東海・東南海地震を想定したBCPを策定した。その後、京都本社や鹿島工場など他の事業所にもBCPを拡大していこうと準備していた矢先、東日本大震災に直面した。鹿島工場は、津波による直接的な被害は免れた。しかし、工場内の設備にズレが生じ、それに伴い、配管などに破損や亀裂がないかを点検しなければならないという課題が立ち上がった。最終的には、600箇所以上を点検することになった。機械設備を動かす大口の電気系統は、3日目ようやく復旧。大型のコンプレッサ(圧縮機)を動かすために必要な冷却用の工業用水は1週間止まったままだった。

【BCPの経験があったから事業が早期再開できた】名古屋工場でのBCP策定以降、同社では特に被災時における連絡体制が重要として、衛星電話を各工場に配備してきた。12月には、名古屋工場で支援体制を整え、鹿島工場に現地対策本部と衛星電話を使った社内会議等により、被災状況を確認し、週明け14日にBCP発動を宣言した。

原材料が入ってこない製品の発生、製品製造の工程に必要なスチームの使用量が制限されるなど想定していない事態が続々と発生した。BCPの基本的な枠組みとして、その都度、状況に応じたワーキンググループを設置することを定めていたことで、柔軟な対応が取れた。「ガチガチのBCPではなく、大きな方針だけを決め、あとは状況に応じて決められるようにしておいたことが良かった」と吉野隆取締役は評価する。

柔軟な対応ができた最も大きな理由は、「名古屋工場でBCP策定の経験を持ち、優先業務の考え方などを理解した上で、各部署で率先して合理的な判断のもと、行動ができたこと」だとする。

BCPをまだ策定していない企業は、万一被災したときには、臨機応変に柔軟に対応することで乗り切ろうと考えている。しかし、その場その場で何を優先するかという判断が各人バラバラであると、効率的な復旧活動を取ることは困難であろう。BCPをまだ策定していない企業であっても、BCP策定にとりかかることによって、優先業務をはっきりさせ、それを全員が共有することで、万一の場合にも、効率的な行動を選択することができる。完全なBCPまで行かなくても、優先業務の判断基準の共有だけでも、万一の場合には、非常に役立つことを示しているのが、三洋化成工業の事例である(図表5)。

(4) 被災した企業に聞きました

宮城県で被災した企業に直接アンケートを依頼し、鈴木工業とオイルプラントナトリの協力が得られた。被災した両社の回答をまとめる(図表6、図表7)。被災時の行動の是非や正誤を見ることは意図していない。被災した経験をもとにした"実感"を、直に伝えることが目的である。

- 総務部が主動して、役員や各部の担当者がBCPの作成に参加している。
- 防災回避を意識して施設を分散させることは、していな

い。

- 地震は予め想定していたが、津波の規模は想定外であった。
- 初動で重視したことは、「従業員の安否確認」「被害状況・防災情報の収集」「協力会社との連携」。
- BCPの重要項目は、「中核事業・重要業務の特定」「目標復旧時間(RTO)の設定」「協力会社との協定・連携」。
- BCPの実感は「役に立った」。「一瞬もうだめかと思ったが、トップが事業継続への意思を固めた」。
- 災害に関してメーカーや取引業者と支援協定を結ぶことを推奨したい。
- BCPがなかったら、復旧に数か月は遅れたはず。
- BCPがISO22301に移行すれば取得する。あるいは、取得せずとも自主管理する。

(5) 自助・共助・公助

被災時のキーワードは「自助7、共助2、公助1」といわれる(坂出市HP, 2011)。本年3月仙台周辺で実際に被災した企業についてBCPに関連するキーワードを抽出する(図表8)。阪神淡路大震災においても、東日本大震災においても、被災の規模が大きくなれば、ライフラインは寸断し、通信手段は極端に低下する。被災した企業が国や自治体から直接支援を得るには、余りに時間がかかる。多くの人手を要する被災時においては、それぞれの企業・組織自身による「自助(自分の身は自分で守る)」が基本となることは、やむを得ない成り行きである。復旧が遅れる中小企業・組織においては、大規模な被災に備えてBCPが奏功することは上記した通りである。完全なまでのマニュアルは必須ではない。まずは、前もってどう「意識」して、組織内で認識をどう「共有」するかである。BCPを策定すること自体が社内全体にもたらす効果は、中小企業においては特に大きい。

本論で強調したいのは「共助」である。規模が小さい組織においては、施設・建屋を意図的に分散させることによって、被災の規模を小さくする余裕はない。たとえ大規模な企業であったとしても、分散によって被災を軽減できる保証はない。2004年10月新潟中越地震で被災し、2011年3月東日本大震災で、さらに2011年9月よりタイの洪水で被災した日本の大規模な自動車企業の事例では、サプライチェーンの度重なる寸断を経験した。この場合のリスクマネジメントに欠陥があったか否かは別としても、万全な対策はなさそうである。しからば、自助だけに頼るよりも、むしろ災害を予め想定した災害支援協定による「共助」が賢明な策となる。鈴木工業は、自社の設備が停止した状態でも、他県との連携によって早期に事業継続を果たした。オイルプラントナトリは、県内外の同業他社との連携によって事業再開が可能になった。災害に前もって、「意識して」連携を結んでおくことは、平常時はさておいても、災害が発生した時点からは「大企業のごとく行動する」に等しい(黄野吉博, 2011)。ここにおいて、BCPの意義が高まる。平常時からの、同業他社、サプライチェーンとの「付き合い・連携・災害支援協定」は欠かせない。

大規模な被災においては、公助の割合は低い。阪神淡路大震

災、東日本大震災の例を見れば、公共の職員がいかに奮闘しても到底間に合わない。地方自治体は、中小企業に対して、自助や共助を考慮したBCPの導入を促す義務がある。リスクマネジメント協会会員のミッションでもある。

(6) まとめ

- 東日本大震災を経験して、中小企業のBCPを要約します。
- 中小企業の復旧が、大企業に比べて著しく遅れる。
- BCPは、早期に事業を継続する効果をもたらす。
- BCPは「中核事業」「従業員・顧客などのボトルネック資源」「目標復旧時間」を特定する。
- BCPは、企業の従業員一人一人の意識が向上し、協力体制を生み出す。
- 県内外の同業他社と「災害支援協定」を結ぶことは、BCPの主要な目的である。
- 中小企業に対してBCPを普及させることは、地方自治体及びリスクマネジメント協会会員のミッションである。

【謝辞】貴重な資料を提供下さり、アンケートに丁寧にご回答下さった鈴木工業(株)に感謝します。(株)オイルプラントナトリには、アンケートや電話回答を快く受けて頂き感謝致します。

【参考文献・データ出典】

- ・毎日新聞『被災中小取り残され』(2011年7月2日記事)
- ・日本情報システムユーザー協会『第17回 企業IT動向調査2011～追加調査』プレスリリース:
(http://www.juas.or.jp/servey/it11/it11ladd_press_pp.pdf#search, 2011年7月検索, 2011)
- ・中小企業BCP策定運用指針
(http://www.chusho.meti.go.jp/BCP/contents/BCP_gl_case.html: 2010年11月検索)
- ・鈴木伸彌『Workshop on Private Sector Emergency Preparedness』APEC防災会議2011年8月, 仙台(2011)
- ・オイルプラントナトリ『津波被害から1週間で事業再開』リスク対策 com. Vol.25; pp.46-50 (2011)
- ・コイワイ宮城工場『被災6日後に完全復旧果たす、BCP策定でコイワイ宮城工場が被害最小限に』
(<http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20110509-00000021-kana-l14>: 2011年5月検索)
- ・国分電機『ライフライン途絶でも復旧』リスク対策 com. Vol.25; pp.22-24 (2011)
- ・三洋化成工業『つくりかけのBCPを発動』リスク対策 com. Vol.25; pp.25-27 (2011)
- ・皆成建設『被災1時間後から業務開始』リスク対策 com. Vol.25; pp.18-20 (2011)
- ・東京都中小企業BCP(事業継続計画)策定支援事業
(<http://www.metro.tokyo.jp/INET/BOSHU/2011/04/2214s100.htm> 2011/12/14: 2011年12月14日検索)
- ・坂出市HP (<http://www.city.sakaide.lg.jp/kurasi/bousai/renkei.html> 2011/12/13: 2011年12月10日検索)
- ・黄野吉博『東日本大震災から学ぶこと-BCMの観点から』リスクマネジメント TODAY Vol.66; pp.32-35 (2011)

図表 1 東日本大震災における被災中小企業
(出典：毎日新聞 2011年7月2日記事)



図表 2 鈴木工業における被災1週間の業務継続
(鈴木伸彌 (2011) より改編)

鈴木工業(株): 被災直後から1週間の復旧経過

3月/日	11	12	13	14	15	17
項目	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(6)
事業動向	対策本部設置					他県の代替業者と連携業務継続
従業員	安否確認⇒全員無事				ガソリン節約方面別乗合出動	
顧客対応		緊急作業の要否確認	緊急作業を対応			
施設復旧		被災状況確認				
ライフライン確保		自家発電で電力供給 大容量発電機の手配		燃料・食料の調達		
支援協定		設備メーカーに調査依頼		設備メーカーと現地調査		他県の処理業者に協力依頼

図表 3 オイルプラントナトリにおける復旧の状況 (出典：オイルプランナトリ、2011)

BCP実施例: オイルプラントナトリ



①津波発生後の工場の様子。オイルプランナトリ社員が撮影



②流されたドラム缶を回収するスタッフ

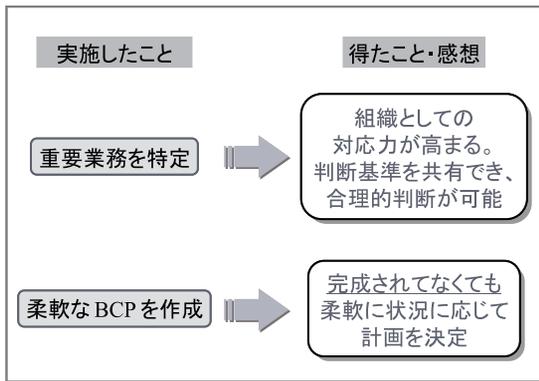
③津波で残った2つのタンクを生かして事業を再開

図表 4 コイワイ宮城工場における復旧のポイント (出典：コイワイHPより引用)

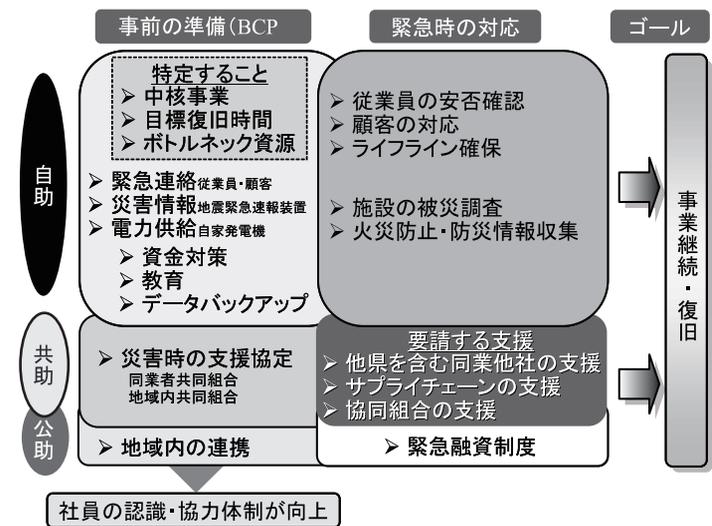
BCP実施例: コイワイ宮城工場

項目	内容
被災日 (3月11日)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 震度6強が工場を直撃。建屋の一部が壊れ、生産がストップ。 ▶ 小岩井社長は海外で商談中。 ▶ 社員私物の PHS も使い、全社員の安否を確認。 ▶ 全取引先に連絡
被災翌日	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務部門の7人が計 200 社に上る取引先に電話。 ▶ 万一来て、事前に相手方の社長と実務担当者の携帯番号を入手していたため、円滑に連絡できた。
復旧の最優先	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 主力事業の量産品製造業務の再開 ▶ 被災しても売り上げの5割を占める量産品の納期を守り、顧客流出を防ぐ
最も重要な行動	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社員の安否確認(ヒト) ▶ お客様の対応(情報) ▶ 主力事業の量産品製造業務の再開
感想	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 小岩井社長は「会社の強み、弱みを知る機会にもなった。より万全な体制づくりに BCP を活用したい」、「BCP があったから社員と事業を守れた」。 ▶ 昨年12月に策定したばかりの BCP に沿って対応。宮原課長は「何をすればいいか、頭に刻まれていた」と振り返る。

図表5 三洋化成工業から学ぶこと



図表8 緊急時における中小企業の事業継続・復旧。自助・共助・公助ごとに緊急時の対応を示す



図表6 鈴木工業とオイルプラントナトリのアンケート回答(1): アンケート回答を抜粋

東日本大震災で被災した企業に聞きました(1)

質問	A社	B社
BCP作成の担当者は	<ul style="list-style-type: none"> BCP策定委員会(社長、取締役、各部2名で計10名) 主は総務部 	<ul style="list-style-type: none"> 策定は、役員と各部の担当者 総務部が主導
施設の分散は	<ul style="list-style-type: none"> 意図して施設を分散していない 	<ul style="list-style-type: none"> 施設分散はコスト高で困難
地震の想定値は	<ul style="list-style-type: none"> 地震というより津波の規模が想定外。想定は、1~2mくらい 	<ul style="list-style-type: none"> 想定値は震度6弱で、実際は6強
初動対応として最も重視したことは	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の安否確認 施設の被害状況の把握 機械メーカーとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> 身の安全が第一 油の漏洩防止、火災防止 防災情報の収集
BCPで、最も重要と思われる項目は	<ul style="list-style-type: none"> BCPを浸透させる。定期的訓練 顧客を意識した重要業務と目標復旧時間(RTO)の設定 RTO達成のための事前の備えと実行 メーカー・取引業者と災害協定を結ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> 中核事業を決めていたこと 協力会社との連携がとれたこと 研修による社員の防災意識向上

図表7 鈴木工業とオイルプラントナトリのアンケート回答(2): アンケート回答を抜粋

東日本大震災で被災した企業に聞きました(2)

質問	A社	B社
BCPの第一の効用は	<ul style="list-style-type: none"> 人的被害が無かったこと お客様の要求を止めることなく事業が継続できたこと 	<ul style="list-style-type: none"> 中核事業を決めていたことです。 「一瞬もう駄目かと思った」が、トップが事業継続の意志を固めたこと
BCPが役に立たないと思ったことは	<ul style="list-style-type: none"> BCPマニュアルはあっても、いざ緊急事態発生時は行動することができない。パニックになっても、行動フローを作る必要があると思っています 	<ul style="list-style-type: none"> BCPIにより復旧の優先順位を決めていたので、役に立たないと思ったことはない
他の企業にBCPを推奨する理由は	<ul style="list-style-type: none"> 出来る限り事業中断時間を少なくするための備えをしておくこと、メーカーや取引業者と災害の協力協定を結ぶこと 	<ul style="list-style-type: none"> 自社のリスクを知り、事前対策として何ができるのか、「人、物、資金、情報」の面から考察しておくことは重要
BCPがなかったら、復旧はどの程度遅れたか	<ul style="list-style-type: none"> 2~3ヶ月 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急対応マニュアルがあつたのでとりあえず初動対応できた。中核事業を決めておけば、今より大幅に遅れたと思う
BCPがISO22301に移行したら取得しますか	<ul style="list-style-type: none"> 取得する。 目標が明確で、社員の取るべき行動の指針になる 	<ul style="list-style-type: none"> 環境管理方針の目標として設定しているので、社内で機能させればよい