

熊本地震後のBCP策定動向とその課題克服にむけて

—LCP/BCP/CCP構想—

吉川 晃 史
渡邊 敬 二

1. 中小企業のBCP策定状況

熊本学園大学が関係する地震復興実態調査として吉川・堀越（2019）では、2017年8月に実施した「熊本県中小企業家同友会熊本地震復興実態調査」を、また堀越（2019）では、熊本工業連合会向けに2017年12月に実施した「熊本県工業連合会 熊本地震BCP実態調査」を報告している。

いずれの調査からも明らかになったことは、中小企業において日常的な経営計画をはじめとする経営管理の浸透に対して、事業継続計画（Business Continuity Planning: BCP）への取組は低調であるということであった。

中小企業におけるBCP文書の策定割合の低さが他の調査でも知られていたことから（例えば、日本政策投資銀行九州支店, 2017; 内閣府, 2017; 経済産業省九州経済産業局, 2018）、我々は国立研究開発法人科学技術振興機構（課題番号 VP29217944171）の助成を受け、中小企業にも容易に導入可能なBCPモデルの研究を行うこととした。

また、熊本県中小企業家同友会（以下では、熊本同友会という）については、継続的に、2019年、2020年に「熊本地震復興実態・BCP調査」を行ってきた。

本稿では、継続的に行ってきた熊本地震からの復興調査を整理したうえで、BCP導入に向けた課題を整理し、LCP/BCP/CCP構想を提起する。

BCPの導入とBCPの実施状況の調査を行った結果、次の2点が明らかとなった。1つ目は、BCPの文書化の有無を確認しているが、BCPを経営計画に織り込んで運用しているが、BCPそのものを策定済と回答していない事業者が一定数いるということである。2つ目はBCPが多様な側面を含むなかで、どのようなことをしているのかについて理解しなければ、その実態が分からないのではないかとということである。実態としては、BCP策定済でなくても、従業員の安全確保、取引先一覧・連絡先の作成、重要情報システムのバックアップについては、4割以上の事業者が実施しているということが明らかとなった。他方で、重要業務の復旧レベル・目標日数の設定（12.0%）、災害時の資金繰りの想定（13.6%）、BCPの教育訓練（4.8%）と未策定・未実施項目となっているBCP要素も複数あることが明らかとなった。

2. 熊本地震以降の景況動向とBCPの普及状況

熊本同友会の会員向けに、2019年と2020年に質問票調査を実施し、熊本地震からの復興状況とBCPの普及状況について調べてきた。調査要領は次のとおりである。

【調査要領】

- 2019年『熊本地震復興実態・BCP調査』
- ①調査時：2019年2月1日～2月28日
（その後、3月末までの回収分も受付）

- ②対象企業：熊本同友会会員企業
- ③調査の方法：FAX 及び Web の送受信による
自計記入を求めた
- ④回答企業数：819社より149社の回答を得た
(回答率：18.2%)
(建設業26社, 製造業19社, 流通商業25社,
サービス業56社, その他23社)

・2020年『熊本地震復興実態・BCP 調査』

- ①調査時：2020年2月1日～3月13日
(その後, 3月末までの回収分も受付)
- ②対象企業：熊本同友会会員企業
- ③調査の方法：FAX 及び Web の送受信による
自計記入を求めた
- ④回答企業数：805社より125社の回答を得た
(回答率：15.5%)
(建設業21社, 製造業13社, 流通商業20社,
サービス業57社, その他14社)

以下では、質問票調査から明らかになった事項のうち、震災後の業況状況およびリスクマネジメント、BCPに関連する事項について整理

する。

2.1 業況, 売上高, 経常利益, 資金繰りDI値の推移

図表1は、回答企業全体の業況、売上高、経常利益、資金繰りに関するDI値（DI値はよいと回答した企業割合から悪いと回答した企業の割合を引いて算出）の動向である¹。2017年度において、建設業を中心に復旧活動が進み、その後も2019年度までは、ゆるやかな景気の改善をみた。業況と売上高は拡大傾向にあったが、経常利益については、2018年度には△4.1、2019年度においては△4.8となり、人件費増はじめコスト増もあったのか売上の伸びほど増益になっていなかった。ただし、グループ補助金による復旧支援と、手厚い金融支援により資金繰りはよい状況が続いてきた。なお、2020年度においては、すでにピークアウトした感のある熊本地震からの復旧・復興関連需要のうえに、調査時点ですでに新型コロナウイルスの影響が勘案されている²。

	2019年調査分		2020年調査分	
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (見込み)
業況	15.8	4.1	4.0	△21.6
売上高	26.2	11.6	5.6	△6.4
経常利益	11.0	△4.1	△4.8	△14.4
資金繰り	17.9	8.9	7.2	△2.4

図表1：業況・業績に関するDI値の推移

¹ 2019年調査分で2017年度と2018年度を、2020年調査分で2019年度と2020年度を確認している。したがって、前2年度と後2年度では回答企業の集団が異なることには留意が必要である。また、調査は、熊本同友会会員企業を対象に行っているため、必ずしも熊本県下の中小企業を代表するわけではないことに留意が必要である。

² 新型コロナウイルスの影響があるため、震災からの復旧・復興状況についての動向についての分析は容易ではない。

次に、業種ごとの業況・業績に関するDI値の推移を示したのが図表2である。建設業は2017年度から2019年度にかけて、非常に好調であったことがわかる。経常利益で見れば、0.0→16.7→28.6と好転し続けた。2019年調査の自由回答欄で「熊本地震の直後は、計画中止や延期が見られたが、翌年から復旧やグループ補助金関連での受注が増え、売上、経常利益とも上昇した」という見解があり、復旧に向けた旺盛な民需、官需のもと、業績は非常に良かったことが推測される。ただし、「益城、阿蘇の一部を除いて復旧はできたと思います。復興については少子高齢化、消費増税等により、困難な感じを受ける」というコメントがあったように、

復興という展開に向けては課題が残っている。好調な建設業に対して、製造業、流通・商業、サービス業においては経常利益で2018年度、2019年度ともにマイナス値を記録したように、「建築関係の外からの労働力消費も低下し、さらに観光客も減少のままである。今からが本当の復興に力を注ぐ時期にさしかかっていることを感じる」（2019年調査）というコメントからも、厳しい状況にあることを伺わせる。実際に、2020年調査において、サービス業は堅調であるが、地場産業を中心とする製造業は悪化しており、流通商業における業況感は改善しているが、回答企業の売上は悪化傾向にあった。

2017年調査分					2018年調査分			
	業況感	売上高	経常利益	資金繰り	業況感	売上高	経常利益	資金繰り
建設業	28.0	28.0	0.0	32.0	36.0	48.0	16.7	24.0
製造業	5.3	21.1	0.0	△5.3	15.8	10.5	△5.3	△15.8
流通・商業	26.1	39.1	21.7	34.8	△26.1	△13.0	△21.7	17.4
サービス業	13.6	25.8	18.2	16.7	0.0	9.0	△3.0	9.0
その他	0.0	8.3	△8.3	0.0	0.0	0.0	△16.7	0.0

2019年調査分					2020年調査分			
	業況感	売上高	経常利益	資金繰り	業況感	売上高	経常利益	資金繰り
建設業	23.8	42.9	28.6	28.6	△19.0	9.5	△4.8	14.3
製造業	△23.1	△7.7	△30.8	△30.8	△61.5	△23.1	△15.4	△-30.8
流通・商業	△5.0	△35.0	△20.0	0.0	△25.0	△25.0	△20.0	10.0
サービス業	5.3	7.0	△10.5	10.5	△10.5	△1.8	△17.5	△8.8
その他	7.1	14.3	14.3	7.1	△28.6	△7.1	△7.1	7.1

図表2：業種ごとの業況・業績に関するDI値の推移

2.2 経営指針とBCPの策定状況

ここでは経営指針と、BCPの策定状況について整理する。中小企業家同友会全国協議会(2002)によれば、経営指針は経営理念、経営方針(ビジョン)、経営計画の3つからなり、これらを成文化することが経営者の最も大切な

義務、責任とされる。経営理念は、企業の目的とは何かを考え、経営にあたっての根本的な考え方を明示するもので、経営方針とは理念にもとづいて、経営の基本的方向を確立することで、時代の流れをすどく洞察し、企業の事業機会を変化の中から見つけ出し、自社の長所、短所

を見きわめ、長所を生かし、短所を改善し、未来を切り開く目標とそれを達成するための戦略を明らかにすることである。経営計画は、設定された目標と戦略にもとづき、それを達成するための手段、方策、手順を具体的に策定するものである。経営計画は、具体的には、中期経営

計画、単年度の経営計画、そして各機能別の実行計画をさす。

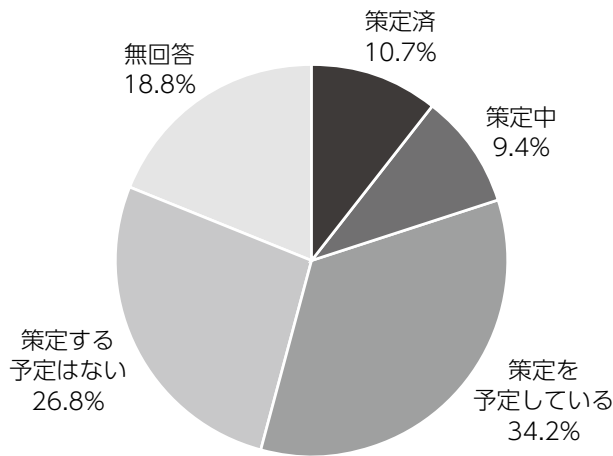
2020年調査による経営指針の策定状況を示したのが図表3である。経営理念は7割弱で文書化されており、経営方針が6割弱で策定済、経営計画については半分弱で策定されている³。

	経営理念	経営方針	経営計画
策定	66.9%	58.9%	48.4%
未策定	23.4%	25.8%	29.0%
これからつくりたい	9.7%	15.3%	22.6%

図表3：経営指針の策定状況

経営計画まで含めた経営指針を策定できているのが約半数いるのに対して、BCPの策定割合は低い。2019年調査において、BCP策定企

業の割合が10.7%、策定中で9.4%である（図表4）。策定予定は34.2%で、3つを合計して、過半数を超えていた。



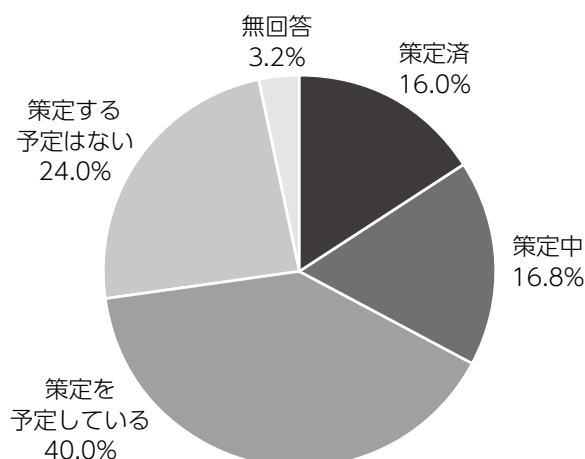
図表4：BCPの策定状況（2019年調査）

これに対して、2020年調査では、策定済が16.0%、策定中が16.8%、策定予定が40.0%となり、いずれの割合も前年度調査より大きく増加

した（図表5）。3つの合計では、7割を超えており、BCPの策定に対する関心が高まっているといえよう。

³ 熊本同友会の経営指針の策定状況は震災前後で大きな変化はないと考えられるが、2020年調査では、吉川・堀越（2019）の調査結果より、策定割合は低い。

熊本地震後のBCP策定動向とその課題克服にむけて



図表5：BCPの策定状況（2020年調査）

業種別にみれば、建設業が28.6%と策定済の割合が最も高く、流通商業が5.0%と低かった。流通商業と同様に製造業も7.7%とそれほど高くないが、規模が小さいこと、自動車関連企業

が少ないことがその一因と考えられる。本調査でもっとも回答数の多いサービス業では、策定済は14.0%であるが、策定中の割合が、26.3%と他の業種より高くなっている。

	策定済	策定中	策定予定	予定なし	無回答	合計
建設業	28.6%	4.8%	42.9%	14.3%	9.5%	100.0%
製造業	7.7%	15.4%	53.8%	23.1%	0.0%	100.0%
流通・商業	5.0%	10.0%	60.0%	25.0%	0.0%	100.0%
サービス業	14.0%	26.3%	31.6%	26.3%	1.8%	100.0%
その他	28.6%	7.1%	28.6%	28.6%	7.1%	100.0%

図表6：業種別BCPの策定状況（2020年調査）

次に、BCPと経営計画の関係を見てみよう。経営計画のなかにBCPが織り込まれているのかについて示したのが図表7である。BCPが経営計画に織り込まれていると回答した20社のうち、BCPを策定済と先の質問で回答したのが8社あり⁴、差引12社（9.6%）については、

BCPの策定には至っていないが、経営計画の中にBCPを織り込んでいることになる。このことから、BCPの策定の有無に関する調査のみでは、その実態を十分に把握することが難しいということである。

⁴ 別途成文化している事業者2社を加えて10社で、BCP策定済としている事業者のうち残りは未回答となっている。

経営計画とBCP	事業者数	割合
経営計画に織り込まれている	20	16.0%
経営計画に織り込まれていない	25	20.0%
これから織り込みたい	18	14.4%
経営計画のなかに織り込まれていないが、別途、成文化している	2	1.6%
未回答	60	48.0%
事業者数	125	100.0%

図表7：BCPと経営計画（2020年調査）

中小企業においては、BCPという形式以上に、実態として何をしているのを理解することが重要になる。図表8はそれを示す。従業員の安全確保（52.0%）、取引先一覧・連絡先の作成（44.0%）、重要情報システムのバックアップ（43.2%）、必要な保険の加入（39.2%）、重要業務の選定（38.4%）、連絡先カードの作成（29.6%）、水・食糧などの備蓄（27.2%）では、それなりに

実施されている。BCPの策定済、策定中の合計が32.8%であったので、概ねこのあたりまでは整備されているものと解される。一方で、重要業務の復旧レベル・目標日数の設定（12.0%）、災害対応チームの創設（8.0%）、災害時の資金繰りの想定（13.6%）、BCPの教育訓練（4.8%）といった項目については十分に実施できていない状況にある。

BCPの取組（経営計画で実施する場合も含む）	事業者数	割合
重要業務の選定	48	38.4%
重要業務の復旧レベル・目標日数の設定	15	12.0%
従業員の安全確保	65	52.0%
連絡先カードの作成	37	29.6%
災害対応チームの創設	10	8.0%
取引先一覧・連絡先の作成	55	44.0%
水・食糧などの備蓄	34	27.2%
非常用電源・通信設備などの準備	23	18.4%
重要情報システムのバックアップ	54	43.2%
災害時の資金繰りの想定	17	13.6%
代替生産先の確保	7	5.6%
部材の複数調達（災害時対応を含む）	5	4.0%
取引先とのBCP対応の連携	7	5.6%
必要な保険の加入	49	39.2%
二次災害防止対策	4	3.2%
BCPの教育訓練	6	4.8%
BCPの定期的見直しの仕組み	7	5.6%
回答企業全体	125	

図表8：BCP要素の実施状況（2020年調査）

BCPのメリットについて示したのが図表9である。他の調査と同様に、業務環境の整備や、

重要業務の明確化に繋がっているとの回答が得られた。

BCPのメリット	事業者数	割合
重要業務の明確化ができた	31	24.8%
顧客・取引先からの信頼が高まった	17	13.6%
業務環境の整備ができた	37	29.6%
人材育成のつながった	11	8.8%
資金繰りの改善につながった	5	4.0%
その他	2	1.6%
回答企業全体	125	

図表9：BCPのメリット（2020年調査）

BCP未策定の理由について示すのが図表10である。2020年調査では経営陣の認識不足の割合が減少した（17.8%（2017年調査）、20.5%（2019

年調査）→4.6%（2020年調査）。BCPについての認知度が一定程度高まってきていることを示唆する。

BCP未策定の理由	事業者数	割合
取り組み時間・人員（専門家含む）の不足	31	28.7%
これまでリスクを想定していなかった	17	15.7%
知識・情報の不足	37	34.3%
リスクについて考えても仕方がない	11	10.2%
経営陣の認識不足	5	4.6%
マネジメントの方法自体が分からない	2	1.9%
未策定企業数	108	

図表10：BCP未策定の理由（2020年調査）

2.3 リスク・マネジメント

想定リスクを示したのが、図表11である。2019年調査に対して、新型インフルエンザ等の感染症リスクへの関心が26.8%から42.4%へと

高まっている。これは新型コロナウイルスによる影響が出始めていたことが要因であろう。その後のパンデミック対応から、BCPでも別途の対応が必要になってくる。

想定リスク	事業者数	割合
地震・噴火・台風等の自然災害	90	72.0%
サーバー・データセンター等情報システムの停止	58	46.4%
取引先企業の倒産・事業中断	53	42.4%
物流崩壊による仕入品の欠品	42	33.6%
インフラ（電力・水道等）の途絶	59	47.2%
通信（インターネット・電話）の途絶	74	59.2%
経営幹部の突然の喪失	35	28.0%
失火などによる内的要因による火災・爆発	45	36.0%
テロ・紛争（国内外）	17	13.6%
新型インフルエンザ等の感染症	53	42.4%
大気・土壌・海洋汚染等の環境リスク	16	12.8%
その他	3	2.4%
回答企業全体	125	

図表11：想定するリスク（2020年調査）

自社の経営資源、インフラの毀損を避けたい項目を示すのが図表12である。社員・従業員等

人的資源（84.8%）、通信手段（電話、インターネット等）（50.4%）、情報（データ・重要文書）（49.6%）、事務所・店舗（47.2%）の順であった。

回避したいリスク	割合	事業者数
社員・従業員等人的資源	84.8%	106
事務所・店舗	47.2%	59
工場・施設	32.0%	40
自家用発電機、水処理設備等	11.2%	14
装置・機械・器具	32.8%	41
材料、部品等	26.4%	33
情報システム	42.4%	53
情報（データ・重要文書）	49.6%	62
決済手段	8.0%	10
特殊技能を有する従業員（キーパーソン）	19.2%	24
アウトソース先業務	9.6%	12
輸送手段（物流）	16.0%	20
外部インフラ（電力、水道、ガス等）	37.6%	47
通信手段（電話、インターネット等）	50.4%	63
回答企業全体		125

図表12：回避したいリスク（2020年調査）

熊本地震後のBCP策定動向とその課題克服にむけて

リスクマネジメントの課題を示したのが図表13である。自社従業員への取り組みの浸透(57.6%)、取り組み時間・人員の確保(45.6%)が主たる課題となっている。実際にリスク対応の社内浸透に取り組んでいる事業者の割合は

15.2%と低い(図表14)。社内浸透の取り組みとしては、集合研修・会議の開催、対応マニュアルや携行資料の作成、訓練の実施が行われている(図表15)。

リスクマネジメントの課題	事業者数	割合
自社従業員への取り組みの浸透	72	57.6%
関係先への取り組みの浸透	31	24.8%
経営層の関与	24	19.2%
予算の確保	33	26.4%
取り組み時間・人員の確保	57	45.6%
公的機関との関係	22	17.6%
その他	10	8.0%
特に課題はない	2	1.6%
回答企業全体	125	

図表13：リスクマネジメントの課題（2020年調査）

社内への浸透	事業者数	割合
実施している	19	15.2%
現在検討中	52	41.6%
実施していない	47	37.6%
無回答	7	5.6%
回答企業全体	125	100.0%

図表14：リスク対応の社内浸透（2020年調査）

具体的な取り組み	回答数
対応マニュアルや携行資料の作成	12
集合研修・会議の開催	16
eラーニング教育の実施	1
訓練の実施	9
ポスターの作成	2

図表15：社内浸透の具体的な取り組み（2020年調査）

関係先との協力体制について、まとめたのが図表16である。経営層の意思疎通を図るために日常から情報交換を実施というのが25.6%ある

ものの、その必要性が低いかもしれないが、リスク発生時の協定や取り決めを行っている割合は低い。協力体制構築の障害については、図

表17で示すように、大きな障害はなかったという回答が多いなか、認識の違いや、規模の違いが障害となることが示された。

項目	回答数	割合
リスク発生時応援協定を締結	15	12.0%
リスク発生時における相互情報交換方法を取り決め	20	16.0%
リスク発生時応援を実践できるように合同で教育・訓練を実施	13	10.4%
リスク発生時に利用できるマニュアルを共有化	20	16.0%
経営層の意思疎通を図るために日常から情報交換を実施	32	25.6%
製品、サービスの代替手段（同業他社の振替輸送・OEM生産等による）の確保	11	8.8%
相手先に事業継続計画の策定を要求	1	0.8%
互いが保有する資機材・サービスの貸出し・利用協定を締結	7	5.6%
資金の貸付け協定を締結	3	2.4%
技術者、要員の派遣協定を締結	4	3.2%
協力体制は構築していない	48	38.4%
回答企業全体	125	

図表16：関係先との協力体制（2020年調査）

項目	回答数
リスクへの対応における理解度や課題認識の違い	16
企業規模の違い	16
利害関係者からの承認の必要性	6
企業秘密やノウハウの開示	8
特に障害はなかった	35

図表17：協力体制構築の障害（2020年調査）

3. 個人・企業・社会の継続を視野にいれた計画策定の必要性

3.1 BCP普及を阻害する要因

これまでの調査のもとで、中小企業にも容易に導入可能なBCPの研究と、BCP導入を進めるなかでみえてきた課題を本節では整理する。

BCP導入が出来ない理由として、「知識・情報の不足」(34.3%)、「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」(28.7%)が上位項目であった。また、BCP要素の実施割合について、重

要業務の復旧レベル・目標日数の設定（12.2%）やBCPの教育訓練（4.8%）については特に低く、BCPの具体化や組織内での共有が十分に出来ていない実態が浮き彫りとなった。

BCPくまもと研究会で実際に導入を検討するなかでも、計画を立てるうえで次の点が課題となることが分かってきた。

- 1) BCPが想定する事態の発生の時期や有無の見通しを立てにくい
- 2) 中長期の経営計画や資金計画を策定しているが、非常時における検討について不慣れで

ある

3) BCPは災害発生時の事業継続の実効性を担保するために、頻繁に「訓練」や「研修」を実施しなければならない

「知識・情報の不足」、「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」については、BCP策定については損害保険会社や行政書士に委託することで、進められる可能性が高いが、十分に活用されている状況にはないようである。

さらに、中小零細事業者にとっては、自分自身の生活が基盤にあっての事業継続になるはずであるが、BCPは「企業が災害等により被災した場合の事業継続」を想定した計画であり、個人生活について十分に検討されるようにはなっていないことも中小企業がBCPを策定しにくい要因となっているのではないか。つまり、BCPは「会社の計画」であって「我家の計画」ではなく、生活への密着性に欠けることで普及が進まない要因となっていることが考えられる。

どのような理由であっても、地球温暖化や地殻変動期に差し掛かり、度重なる自然災害や感染症の蔓延等を考慮すれば、事業者がBCPを策定し、運用していくことで経営の安定性が増すことに相違ない。

そこで、実績を重ねながら認知を受けた例として、地震や大規模な風水害等の災害から住民等の安全を確保するために策定されたハザードマップと比較する。ハザードマップは自然災害に対し、あらかじめ、過去の災害記録や地形等を調査し被害が想定されるエリアや避難場所を地図上に示したものである。共著者の渡邊は、1994年に国土庁（当時）の委託を広域行政で受け、「第1期阿蘇火山ハザードマップ」の策定を担当した。策定理由として、1989年の「九州中部7.2水害」や1991年の島原市の「雲仙普賢岳」の災害等から、火山地における避難等を考慮したハザードマップの必要性から緊急に策定したものである。

現在のようにハザードマップという言葉も意

味も普及していない状況での策定は困難を極め、策定委員となった市町村長から、噴火の可能性のある危険地域等をマッピングした場合の観光への影響を懸念し、厳しい質問と変更要求が繰り返され、当初内容から大幅に訂正した計画書が完成した。

当初は認知度の低いハザードマップも30年以上経過し、すでに全国1741の市町村のほとんどがハザードマップを作成し普及させ、災害時の避難誘導に効果を発揮している。

この理由として、市町村が主体となって広報誌に掲載、あるいは市町村主催のイベント通じた広報等により、ハザードマップの重要性を広報したことが挙げられる。また、近年は学校教育での取り込みなども普及に対する役目を果たしたもの考えられる。

3.2 LCP/BCP/CCP 構想

災害発生後の事業継続計画たるBCPは、計画の主体を生産や販売等の直接ビジネスに関わる内容を中心に事業継続を進めることを重視した事業計画と理解し、策定されている。

しかし、災害発生後の事業の継続は経営者や従業員の日常生活の継続と事業に関連する納品先や原材料納入先あるいは同業組合や商工会・商工会議所等も災害後の継続も深く関わっている。このため、被災後の事業継続に、経営者、従業員の家族や自宅等の「日常生活」に関わる事業継続や事業に関係する会社や団体等との事業継続は必須の条件である。

このことから、事業継続計画は、生産や販売等基本業務の事業継続と経営者や従業員の生活に直結した継続計画である「生活継続計画（LCP: Life Continuity Planning）」と、さらに生産や販売等基本業務に関連する、納品先企業や原材料の納品元、同業者組合や商工会・商工会議所等の商工団体と自治体・サプライチェーンを構成する業者間の組織・会社や自宅が所在する隣保等の近所づきあい、更には、経営者自身の同窓会や子息のPTA等を含むコミュニティ

の継続計画として「コミュニティ継続計画(CCP: Community Continuity Planning)」を、BCP 以外にも考える必要があるのではないか⁵。

ここでは、小規模診療所（一般的には医院という）を例にとって「一人医師医療機関のBCP」について考察する。小規模診療所の大半が、一人の医師が中心になって「医療行為・経営・人事」等の全ての業務を取り仕切って運営しているが、この診療所の医師が病気や怪我で入院、あるいは過失のある交通事故を起こし収監されたりすれば、医院の運営は危機に瀕する。このような事態に遭遇すれば、看護師等の従業員と通院する患者にとっては大きな問題となる。このような事態を想定し、リスクの高い通勤時の運転や飲酒等の危険と判断される行為を避けることや、職場や家庭のセキュリティを確保すること、更に、医療事故を防ぐための研修の実施等、自然災害からの防災対策等、様々な分野への対応を進め、図らずも被災した場合には代行できる医師の確保等を準備しておくことになろう。これは、個人の生活の継続のうえに事業が成り立つというLCPのうえにBCPがあることを説明する事例となっている。

LCPは、代表者だけでなく家庭生活でも検討することが可能である。例えば、家庭の主婦が急病となった場合や主人の会社が倒産し失業した場合、あるいは自宅が火災で焼失した場合等、様々なリスクが発生した際に早期に日常生活を取り戻すことを考えることができる。さらに、地震や水害等の自然災害に遭遇した場合の対応や避難生活を維持していくための対策等の対応についてBCPを参考にして家庭生活に向けた計画が策定できるだろう。これがまさに、Life（生活あるいは日常生活）を支えるLCPである。

職住が接近した中小企業や個人事業者にとっては、災害時等の事業継続はビジネス面のBCP

に加えて、日常生活の継続をめざしたLCPと同時に、取引先や原材料納品先やサプライチェーンへの対応であるCCPまでの対応が必要と考える。

3.3 LCPの概要

LCPは、災害発生時に日常生活を営むための計画である。インシデントとして地震・大規模水害等の「自然的要因」、倒産や不祥事による風評被害等の「経営的要因」、感染症や国際間の紛争等の「社会的要因」に加えて、LCPでは家族の病気、倒産等による失職、火災等家庭生活に起因する「家庭的要因」を加える。

個人事業者や中小企業者にとっては製造等の企業活動が生活環境に接しており、事業継続は「イコール」日常業務の継続と密接につながっている。工場と住宅がつながるような「職住接近」では事業継続のプライオリティが生活環境を継続することに主眼が置かれることが多い。

各事業別LCPに関し次のような事例が、例えば考えられる。なお、下記には、BCPの要素も含む。

【小規模診療所（医院等）】

医師1名～2名に数名の看護師等医療職・事務職、医院と医師住宅は隣接する。外来診療とデイケア等の介護事業を実施する。

医師1名にインシデントが発生した場合、2名であれば外来診療の縮小が必要、1名の場合には医師が勤務可能となるまで休診。

地震等の自然災害で施設・設備への被災を受ければ復旧までは休診する。感染症によるパンデミックでは、罹患を懸念する利用者が急激に減少し、売上減や信用不振が懸念される。

【製造系従業員50人未満】

工場内に経営者の住宅や社宅等が点在する。

⁵ BCPのほかに、コミュニティや地域の継続計画を検討するものとして、指田ほか（2013）や畠山ほか（2013）がある。

病気や事故等で経営者が急死した場合、金融機関や取引先との信用不振の可能性がある。

地震等の自然災害に罹災した場合、復旧・復興は国・都道府県等の復興支援補助等が必要である。しかし、申請は事業主がしなければならない。また、事業系の継続と同時進行し、経営者は自宅の復旧をしなければならず、二重の負担を強いることになる。

【小規模事業者（店主等）】

日用雑貨品、八百屋、肉屋等の小規模事業者にとってBCPは重視していない傾向にある。しかし、地震や水害等の災害に遭遇すると、住民生活に直結した業種で、長期にわたる店舗の閉鎖は住民生活に大きな影響を与える。また、複数の店舗による「商店街」を形成しているケースが多く、店舗と住宅が併設して事業継続に事業と生活を復旧しなければならず、各々の商店や商店街を単位としたLCPが必要となる。

LCPはBCPより、生活に密着した事業継続計画である。また、職住が接近した零細な中小企業や小規模事業者にとって、身近な計画と受け止めることができるのではないだろうか。

これまでの「BCP」へのイメージとして、策定対象となる事業者は生産量や取扱高、あるいは従業員数や本社・支社工場等が大規模に展開されている企業に向けて策定されるべき計画というイメージが先行していることは否めない。

しかし、一旦、地震や大規模水害等の災害が発生した場合、大企業が国内外に与える影響は大きい。地域的な役割や機能、配置によるメリットは事業者数が圧倒的に多い小規模事業者や中小企業が大きな影響を持っている。

これらの点を考慮すれば、企業の事業継続を主力としたBCPから、中小企業者や小規模事業者の生活に基軸をおいたLCPをもとにBCPを考えることができるのではないだろうか。

3.3 CCPの概要

BCPは災害時等に会社の業務を継続するため

の計画である。しかし、災害発生後の事業継続を生産や販売等基本業務等のビジネス優先と考えてしまうよりも、周辺環境を考慮しビジネスを支えるコミュニティより、復興に欠かせない補助や助成金あるいは減税等の情報の提供や支援を受けることから、事業継続をコントロールするCCPにより、コミュニティの業継続計画を策定しておくことが災害発生後の事業継続の成否を左右する重要な計画である。

CCPの目的は、災害発生時にコミュニティ内の企業の復興状況に合わせたサプライチェーンの復興支援情報の共有やコミュニティ間の被災や復興、復興支援に関する相互援助並びに情報交換を行うためのものである。

インシデントとしては、地震・大規模水害等の「自然的要因」、倒産や不祥事による風評被害等の「経営的要因」、感染症や国際間の紛争等の「社会的要因」がある。

コミュニティには次のようなものがある。

○国自治体

業務全体に関する担当省庁や地方自治体

○取引先

サプライチェーン内の企業

納品先企業

部品など原材料調達先企業

○同業者組合等

事業に関連する業者同士の組合や同友会等
弁護士・税理士・社会保険労務士等の係争や許認可に関する士業

○本支店工場等社屋に係る自治体

○経営者個人の交流団体（ロータリ・ライオンズクラブ・JC等）

CCPの基本は「コミュニティネットワークの継続」と「コミュニティ内の継続支援」を中心として対応する。コミュニティネットワークの継続は企業運営に必要な国や自治体、取引先や同業者組合等との情報のネットワークがインシデントにより被災した場合、CCPにしたがい継続的に運営できるための継続計画として策定

する。

継続の主体は事業者であり、コミュニティ対象の被災状況を把握し、残存するネットワークを使用して復旧に必要な対策を実施する。

また、コミュニティ内の継続支援として、自治会やロータリ、ライオンズクラブ等の公益団体の事業継続は、CCPの中に被災後の継続を応援する上で必要な人的支援や資材等を掲載し、団体等の継続支援を計画する。

3.4 3つの計画の構成要件と優先順位からみた組み合わせ

前項までで、LCPとCCPの概念を説明した。BCPも含めて、改めてそれぞれの構成要件を整理すると次のようになる（図表18）。

BCP・LCP・CCPの3つの事業継続計画を連携させながら、災害発生後の事業継続に役立たせるためには、それぞれの計画に関する優先順位や対応順が必要である。

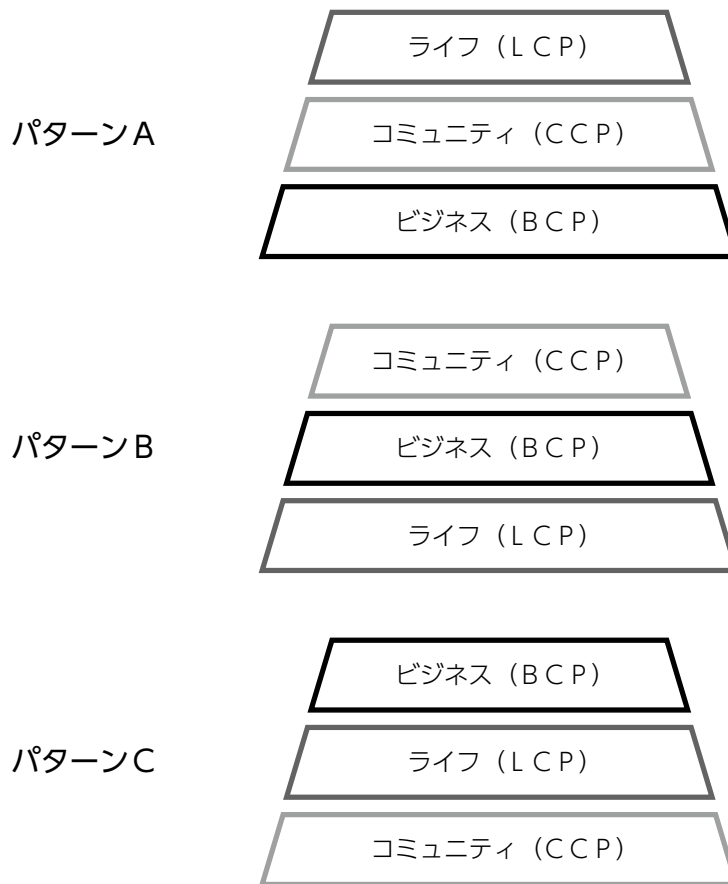
項目	内 訳
LCP	事業主の生活を維持する住宅や家族と従業員家族の生活維持を中心としたLCP 【家族及び従業員家族へ必要な生活継続対応策の協議と共助対応の検討】 LCPの対象となる範囲の確定（家族・従業員家族の継続範囲の検討） LCPで継続に必要な業務内容の検討 被災状況の入手 リーダーの選任 生活継続に必要な衣食住の確認 継続から復旧・復興までの時間の計測 継続に必要な経費の算定 継続に必要な人材の対応
BCP	企業運営の中核とした製造・サービス提供等の事業の継続を目的とするBCP 【ボトルネック事業の特定】 自社設備等事業継続可能性の調査 BCP発令の確認 被災状況の調査 関係者全員の被災調査 出勤可能性従業員の確認 事業継続実施計画の策定 継続から復旧・復興までの時間の計測 継続に必要な経費の算定 継続に必要な人材の対応
CCP	企業運営での流通や情報交換等を目的として、加入する組織あるいは、社屋等の設置個所の周辺住民との交流等と事業主の個人的なネットワークの同窓会や子供が通学する学校のPTA、更に、業務上や政治信条上支持する政党や政治家団体等のCCP 【インシデントで被災した情報ネットワークの継続に関する継続計画】 コミュニティの対象となる組織（原材料購入先・納品等）の被災状況確認（情報の取得） コミュニティ維持を目的とした自社からの共助を目的とした「CCP」の発令 関係団体別の被災状況調査 継続に必要な対応策の調査・実施 継続から復旧・復興までの時間の計測 継続に必要な経費の算定 【自治会やロータリ・ライオンズクラブ等の公益団体への事業継続支援】 事業継続はCCPの中に被災後の継続を応援する上で必要な人的支援や資材等を掲載し、団体等の継続支援を計画する。

図表18：LCP/BCP/CCPの構成要件

特に、災害発生後、被災状況の確認作業と人的被災確認及び事業継続が可能な従業員の確保等を完了し、BCPの発令となる。この際、第1にBCPを発令し、生産や営業などの業務を再開になれば、業務を優先した事業継続となる。仮に、LCPを発令すれば、経営者・従業員の生活(衣食住と家族の避難等)が優先する。当然、BCPによる業務継続の開始に時間を要する。

3つの計画開始時期の優先順位によっては、事業継続の対応が全く異なることが予測される。

そこで、各々3つの計画の優先順位を変えた場合の状況について論じたい。図表19を確認いただきたい、パターンAはBCPを基礎とした計画であり、パターンBはLCPを基礎とした計画であり、パターンCはCCPを基礎にした想定である。



図表19：LCP/BCP/CCPのパターン

パターンAからパターンCまでの3パターンに関する相違点に関し、下記のとおり説明をする。

- パターンA：業務を優先するBCPを基礎に、コミュニティ・生活を支えるBCPを策定する。メリットは従来型のCCP・LCPにコミュニティ+生活を兼ねた計画で事業をベースとしており、事業継続計画の構成に関する理解

が容易である。一方、デメリットとして、中小零細企業のBCPの普及等を検討する上で、事業中心となり、事業規模の小さい企業には必要性が失われる可能性がある。

- パターンB：中小企業経営者に多い、職住接近型の企業を前提にしており、事業継続の中核を経営者や従業員の生活に置き、被災後の生活維持の継続を基盤として、その後に事業

コミュニティの順に事業を継続する。メリットは中小・零細企業が経営者の自宅兼社屋・工場となっており、インシデント後に生活優先の継続が優先されることで生活基盤型の事業継続となり、比較的理解が容易であること。デメリットとして、従来型のBCPが生産や営業等の事業継続と捉えており、生活重視となれば社会からの理解を得にくい可能性がある。

- パターンC：インシデント時の事業継続の主体をサプライチェーンの継続や同業者間の相互扶助に置き、継続の推移を確認しながら、事業・生活の継続を行う。メリットとして流通の基礎「サプライチェーン」の事業継続にポイントを置いた対策で、復旧等の状況による事業復旧や日常生活の調整が可能である。デメリットはコミュニティを中心とした事業継続計画に不慣れで、計画が広範囲に広がりすぎれば実効性の低い計画に陥る可能性がある。

4. まとめと今後の課題

本稿では、熊本地震後の中小企業の復旧状況の一端を理解するために、熊本同友会に対する継続調査の結果について要約した。全体としては、2017年度をピークに復興需要があったが、業種によってばらつきがあることが明らかとなった。

また、中小企業のBCPの策定状況を確認し、BCPの策定についての関心が高まっていることが明らかとなった。また、BCPの要素の一部については実践されているが、具体的な目標設定や、緊急時の資金繰り、組織内への浸透については十分に実践されていない項目があることも明らかになった。

そして、中小企業にBCPが普及しない要因を概観したうえで、生活単位と事業単位、そしてコミュニティ単位で継続計画を考えるLCP/BCP/CCP構想を提起し、考察した。

今回は、コンセプトレベルでの提起であり、

今後は実際の具体例から検討をおこない、コンセプトをさらにブラッシュアップさせることで、BCPの定着につながる可能性があると考えます。

【謝辞】

本稿は、熊本学園大学附属産業経営研究所の調査研究助成（令和元年度）の助成を受けた研究成果である。

本論文の執筆にあたり調査にご協力いただきました熊本同友会の皆様に厚く御礼を申し上げます。

【参考文献】

- 経済産業省九州経済産業局（2018）『平成29年度九州地域の主要製造業におけるBCPの取組に関する調査報告書』。
- 指田朝久・西川智・丸谷浩明（2013）「DCP概念を整理し新たな市町村地域継続計画MCPの提案」『TRC EYE』
- 中小企業家同友会全国協議会（2002）『21世紀型中小企業づくりの決め手 経営指針作成の手引き』中小企業家同友会全国協議会。
- 帝国データバンク（2017）『特別企画：事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2017年5月）』
- 内閣府（2017）『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査報告書』。
- 日本政策投資銀行九州支店（2017）『企業と地域の災害レジリエンス強化に向けて一熊本地震における防災・事業継続に関する実態調査—』。
- 畠山慎二・坂田朗夫・川本篤志・伊藤則夫・白木渡（2013）「コミュニティ・レジリエンスの考え方に基づくコミュニティ継続計画（CCP）策定手法の提案」『土木学会論文集 F6（安全問題）』69(2) L_37-L_42。
- 堀越昌和（2019）「熊本地震における企業の災害リスクマネジメント：成果と課題」『熊本学園商学論集』23(1), 99-113。
- 吉川晃史・堀越昌和（2019）『熊本県中小企業家同友会熊本地震復興実態調査』熊本学園大学産業経営研究所報告書。