

中小企業の災害への備えのすそ野を拡げていく上での新たな視点  
～新しい「BCP」の取組～  
(前回研究会における委員意見を踏まえた整理)

I 中小企業の事前対策の新たな視点

1. BCPは特別なものではなく普段の経営の外縁

⇒強みを把握し、弱みに備えることは、経営戦略の基本

取り組んでいる中小企業は、BCPを経営の一環として自然に取り組んでいる。

【委員意見】

- ・まずは、平常時から会社をよくしておけば災害時も乗り越えられること、例えば収益性を上げておけば儲かり、そのお金で保険に入ることができ、災害時にも保険金が支払われるということや、災害にあっても会社がよい状態なら後継者に会社を引き継ぐこともできるという考え方を経営者に理解させることではないか。
- ・心理学的な普及の取組として皆がBCPに取り組んでいるよと言って取り組ませることもあるのではないか。

⇒普段から経営改善やBCPに取り組んでいる中小企業は、経済学的に言えば「優良な企業であるというシグナルを有する」。

【委員意見】

- ・最初にBCPの形を決めるプル型ではなく、自らが危機に陥った場合にどの様な行動をするかを考え、その行動の後押しをするものがBCPであると言うプッシュ型で進めていくべきではないか。またこのような考え方で指導できる人材を育てていく必要がある。サプライチェーンにおけるBCPの評価もBCPに実効性があるかを見て評価できるような枠組みを作っていくべきではないか。
- ・現在は、ビジネスのスピードが上がっており、様々な要求が強くなっており、効率を上げないとニーズに対応できない状況となっている。今までの取組は、地震がきたらどうするかの原因究明ばかり言っていて、対応スピードを上げるBCPの必要性についてはあまり説明してこなかったという背景がある。

2. BCPと事業承継は本質的には同じもの

⇒BCPや事業承継は、優れた経営資源を維持・発展させる意味において同様の課題を抱えている。(何を残し、何をやめるか)

(例：30年以内に7割の確率で南海トラフ地震に遭うため、それに備えること)

#### 【委員意見】

- ・ある企業の取組では、社長がBCPの取組は、自分たちがおかれている環境を常に認識し、会社内で横同士の情報共有をよくするために非常に適切で最適であると判断され、その取組として、後継者候補である息子さんに事業承継という位置づけに置き換えて取り組んでいる。その結果、BCPも完成し、社内の横同士の情報共有が進み、後継者が自社のマーケティング面も含めた会社の実態を把握されるという効果があったと評価されている。

### 3. 小規模事業者にとって、普段の経営の外縁としてBCPは取り組めるもの

⇒外形的に整っていないくても、実質的な「BCP」は多様に存在。

#### 【委員意見】

- ・ある企業の取組では、社長が年2回社員を集めて、災害が起きたらどうするのか話し合い、それぞれが行動する流れを書き出し、災害対応のプロセスを完成させるという取組を行っている。それを毎回見直しの際に見ながら、もっと早くするにはどうすればよいのか、事前にやっておくことはなんなのかを、毎回みんなで話し合っけてリスト化するという取組を10年やっている企業がある。これはまさにBCPの取組みそのものと評価されるべき。

⇒事例を収集しつつ、小規模事業者も取り組めるそのような「BCP」を促進。

#### 【委員意見】

- ・商工団体の経営指導員が巡回指導の際、もう一度「なぜBCPが必要なのか」から啓蒙していくこともよいのではないかと。
- ・
- ・危機対応能力の問題があり、平常時に良い会社であっても、災害時にスピーディーに動けるかは別問題で、平常時とは経営のスピードが違うので、そうなった時に例えば、48時間以内に自分達の被害状況やお客様の状況、さらに自分達にどの程度の資源が残っているかを把握できる能力があるかである。災害時には、何をいつまでにやらないというのは状況によって変わってくるため、そもそも何が起きて、何が足りなくて、何をしないとイケないのかを短時間に把握できることである。そのような外部環境を理解して、その時に組織的にスピーディーな行動ができるやり方や態勢、そのためのトレーニングを習得するというのが必要かと思う。

## II 「BCP」を念頭に置いた枠組み作りの課題

### 1. 「BCP」の指導ができる人材の育成

経営指導者は多い > BCP指導者は少ない ⇒どのように育成していくか

#### 【委員意見】

- ・そもそも企業が抱えている環境が理解できること、金融機関などは取引先のことをよく理解しているが、その企業が何かあったときにどのくらいで行動しないといけないか、自分たちの被害状況を踏まえ経営のリソースがどれだけ残っているのかや、取引先の状況を把握できる能力があるかということ、訓練などでできるようにすることを理解してもらうこと。
- ・策定率が上がらない理由は、小規模事業者の策定率が低いことにあるが、商工会議所・商工会の経営指導員の中には、BCPの本質の理解が進んでいない又は経営者に必ずしもアドバイスできていないケースもあると思われるので、なぜBCPが必要なかをきちんと啓蒙していく必要があるのではないか。

### 2. シグナルの見える化が課題

#### 実質的な「BCP」を的確に評価する仕組み

#### 【委員意見】

- ・サプライチェーンにおける評価もBCPに実効性があるかを見て評価できるような枠組みを作っていくべきではないか。例えば資源エネルギー庁における石油会社の格付けを訓練方法や結果により評価するような取組みは参考にすべき。
- ・地元の金融機関がBCP策定を誘導するなどし、BCPを策定していると融資が受けやすいなどとするべきではないか。

### 3. シグナルの見える中小企業へのインセンティブ

#### 【委員意見】

- ・静岡県信用保証協会で行き組む事前の特別保証は、商工団体と金融機関が連携して企業のBCP策定を支援し、それを商工団体と金融機関が確認して信用保証協会へ提出することが要件となっている。信用保証協会では、BCPの中身だけでなく具体的なアクションを条件とし、毎年の更新時、BCPの実行、改良を促す取組をしている。
- ・インセンティブとして融資など工夫をしてもっと金利を下げたりすることも一案だと思う。
- ・BCP特別保証という目標を作り、BCPの取組を推進している商工団体もある。

## Ⅲ サプライチェーン・地域・組合における取組

### 1. サプライチェーンや地域（産業集積地、工業団地、商業団地等）において、価値を有する中小企業を認識し、これらの中小企業に「BCP」の取組を促す

#### 【委員意見】

- ・サプライチェーンにおける評価もBCPに実効性があるかを見て評価できるよう

な枠組みを作っていくべきではないか。例えば資源エネルギー庁における石油会社の格付けを訓練方法や結果により評価するような取組みは参考にすべき

2. 個社ではなく、地域や組合単位で「BCP」に取り組むことは効果的  
⇒どのような方法で地域や組合の取組を進めていくか

**【委員意見】**

- ・商工団体がBCPに取り組ませる方法として、1つはインセンティブや目標を掲げて、みんなで一緒にやってみようという働きかけ。お金をかけない中で、静岡県のある商工団体では、信用保証協会のBCP特別信用保証をとりまじょうと経営指導員が企業を引っ張っている。
- ・災害に備えて地方自治体と様々な交渉をする際、BCPがあれば話が前に進みやすいという話や、建設業などは豪雨等への対応で自分たちの事業をどこまで継続していいかの目安を地方自治体と情報共有し、ルールを共有化するためにBCPを策定し、その取組の中で自治体とも話しているケースがある。
- ・組合内で取り組むメリットは、同業種組合、団地組合等においては課題が共通しているケースが多く、情報を共有しやすいため、効率的で効果的な点があること。組合は地域性が強いのですが、地域性の強い組合は地域行政との連携体制が構築しやすく、例えば災害時の支援協定等を結んでいるケースも多いため、実効性の担保ということで行政等も含めてメリットがあるということである。また、緊急事態への対応能力向上のみならず、経営基盤強化のきっかけや、将来ビジョンを担う後継者育成対策、あるいは社員を巻き込むことでBCP策定の過程においては人材育成の一環になると考えている。

3. 大企業系列への「BCP」の促進

**【委員意見】**

- ・基本的にはOEMがティア1に対してお願いし、ティア1はティア2にお願いし、ティア2はティア3にお願いしていくことではないか。
- ・サプライチェーンにおける評価もBCPに実効性があるかを見て評価できるような枠組みを作っていくべきではないか。例えば資源エネルギー庁における石油会社の格付けを訓練方法や結果により評価するような取組みは参考にすべき

**IV 災害への備えとしての保険・共済の活用**

1. 災害時（地震除く）における損害補てんには保険・共済を活用するのが肝  
⇒保険等でカバーできる状況であるが、活用できていない現状がある。  
それにどう対応していくのか

## 2. 保険等でカバーできない部分を「BCP」でどのように普及させていくか

### 【委員意見】

- ・本来、BCPを実施すると弱点が見えてくるのでその部分を保険でカバーしていくと考えるのであればよいのではないかと。
- ・BCPの策定や耐震改修等に取り組んでいる場合、保険料を割り引くなどしてリスクシェアリングの保険を掛けるとことと、リスクコントロールの取組としてBCPを実施することの組み合わせなどを勧めていくことではないか。
- ・地震リスクにおける建物の耐震基準のように、水災リスクにも建物のリスク耐性を表す公的な基準があれば、できることが出てくるのではないかと。また、BCP策定による割引については、BCPを策定しても水災リスクが下がる訳ではないため、リスクの評価が難しい。
- ・中小企業の経営者は保険の補償内容について検討できる時間が限られており、既存契約の内容で更新するケースも多いと思われる。経営者が普段から補償の必要性を考えることに時間を割くことも必要ではないか。保険会社側の周知努力にも限界があり、行政等が中小企業の集まりで補償の必要性を周知することなどにより、事業者の意識も変わるのではないかと。