

BCP 等の取組事例集

支援機関（自治体、商工団体、金融機関、士業等）向け
中小企業 BCP 支援ガイドブック付録

2018 年 3 月

中小企業庁

目 次

本事例集は、過去に被災、または災害等の危機に瀕した経験などをもつ事業者が、BCP の策定及び改善、または BCP は策定していないもののそれに類する取組を行った事例を紹介しています。

その狙いは、中小企業に対して、税理士、会計士、中小企業診断士、商工団体、地域の金融機関、地方公共団体等の支援機関の方がBCPの取組を勧めていただくにあたり、具体的な必要性やメリット、取組方法などのイメージを掴んでいただくことにあります。

更には、これらの取組を行っている事業者の熱い想いも感じていただければ幸いです。

No.	会社名	特長	ガイドブック 参照事項※	頁
1	北良 株式会社	岩手宮城内陸地震や東日本大震災における被災時の経験を踏まえ、BCPは策定していないが、経営改善にも繋がる災害に備えた改善活動を日々繰り返し、社内の災害対応力を高めている事例。	1.2 2.1.1	1
2	株式会社 生出	新型インフルエンザ(2009 年)をきっかけに、国際規格などに基づき BCP マニュアルを整備して、災害対応力を強化するとともに、これらの取組が日頃の経営強化にもつながっている事例。	1.2 2.2	3
3	新産住拓 株式会社	平時から、台風などの災害対応をしっかりと行っていたことで、従業員の安全確保を最優先に掲げながら、熊本地震でも迅速な対応ができた事例。	1.1.2 3.2	5
4	株式会社 藤崎	平時からの訓練により、東日本大震災の際、顧客の安全を確保し、店舗が使えない状況の中で路上店舗を設置するなどして事業を継続するとともに、早期の店舗復旧を行った事例。	1.1.2 2.2.2	7

※ガイドブックで参照する項目を掲げています。

BCP は策定していないが、経営改善にも繋がる

北良株式会社（岩手県北上市、ガス業、社員 54 人）

徹底した改善活動を繰り返し、災害対応力を高めている中小企業がある。岩手県北上市を拠点に、家庭用、産業用、医療用の幅広いガスの製造・輸送・販売と設備工事・保守管理までを総合的にサポートする地域密着ガス・サプライヤーの北良株式会社だ。

毎朝わずかな時間ではあるが、スキルアップのドリルを行うことが同社では日課となっている。会社にとって重要な知識を全社員に身に付けさせることを目的に行っているもので、新入社員から管理職まで全社員が朝礼の終了とともに 10 問のクイズに挑む。①会社の基本的な事項（資本金や設立日、関連会社、社則など）、②取り扱う製品・サービスの基礎知識、③安全に関する知識 の大きく 3 分野から出題されているが、③には必ず災害対応に関する問題が含まれている。

■できることを日々着実に積み重ねる

大規模な訓練や研修を実施するのではなく、できることを日々着実に積み重ね、コツコツと改善していくのが同社のスタイルだ。毎週火曜日は朝礼の中で電話対応のロールプレイングを行う。「お客様から LP ガスに関するトラブルや、緊急要請などが入った時にどのように応え、どう社内に指示するかまで訓練している」（代表取締役社長の笠井健氏）。災害発生時を想定したシナリオもある。

毎月末の金曜日は社内監査日。朝 8 時から、社内の整理整頓、規律の順守、防災設備・機器の整備状況と熟練度、安全対策など、事業部別に 20 項目が社長と担当部長の立ち合いのもとチェックされる。項目ごとに評価点数が付けられ、必要に応じて改善が指示される。防災に関するものでは、まず、非常用発電機の作動テストがある。燃料やオイルの状態・残量を点検するとともに、LPG ポータブル発電機を 10 回以内（10 分程度）に正しい手順で起動できるかがチェックされる。この際、指先呼称が徹底されているかも厳しく見られる。こうした取り組みの結果、今では全社員がポータブル非常用発電機を正しく扱うことができるようになった。AED や通信設備類も監査対象だ。



非常用発電機は全員が使えるように毎月訓練を行っている

実は、同社では BCP 文書を作っていない。必要なことはすべて経営手帳に明記されており、そこに BCP の要素も取り入れられている。家庭や産業用の LP ガスの販売、医療ガスの販売、関連サービスの提供など、同社の事業において、どのような経営資源（人、物、施設、システム）や取引業者が関わっているか経営手帳の中に整理されており、緊急時に何を優先的に行わなければいけないの

かも、わかりやすく示されている。毎朝のスキルアップの出題の多くは、この経営手帳の中から出題されている。

ただし、顧客の情報や取引先の情報までを経営手帳に書いておくわけにはいかないため、災害・緊急時に必要となる細かな情報（取引先や顧客情報）は、紙ファイルに出力したものを、あらかじめ「災害用ボード」と呼ばれる持ち運び可能な掲示板の中に保管し、どの業務に必要な情報かが一目で把握できるよう色分けして管理している。自分の業務の色のファイルを見れば、緊急時に必要な情報がわかる仕組みだ。

■「もし明日、地震が来ることがわかっていたらもっとやれることはあった」

これほど災害対応を徹底して行っている理由は、東日本大震災の経験があったからだ。震度 5 強の揺れに見舞われる中、同社では、震災直後から在宅患者や被災した医療機関に酸素ポンプを送り届けた。「もし明日、地震が来るということが事前にわかっていたら、もっとやれることはたくさんあったはず」と笠井氏は語る。

同社は約 1500 人の在宅患者に対して医療機器を提供しているが、このうち 500 人程度には酸素供給装置を提供している。中には、24 時間常に酸素供給し続けている極めて重篤な患者もいる。多くの場合、こうした患者は、停電が発生すると医療機関に移って入院することになるが、搬送の負担も大きいので、移動できない患者には、同社がいち早く酸素ポンプや発電機などを届けなくてはならない。そのため、あらかじめ、すべての患者宅に災害用の大型酸素ポンプを設置するとともに、患者を緊急対応度に応じてランク分けし、重度の患者が万が一、病院に移動することができない場合には 900 ワットの発電機と、3 日分の燃料となるガスボンベをセットで送り届けられるようにしている。東日本大震災では、車両燃料のガソリン不足が問題になったが、同社は LP ガスや軽油燃料の車両が多く、燃料不足からは免れた。この経験から、LP ガス車両、あるいはガソリンと LP ガス両方を燃料に走るバイフューエル車を多く配備するなど車両の対策も施している。「防災や BCP は、災害が起きるまで成果が出ないなどということはない。社員と家族だけでなく、地域の人を守ることは最大の福利厚生であり、社会貢献でもあると思う」と笠井氏は強調する。

災害用ボードは、A0 版のプラスチックボードを 4 枚連結したもので、中には対応手順、状況確認表、地図、などが貼られている。



企業名：北良株式会社	被災経験：有
URL：http://www.hokuryo.biz/	災害名：東日本大震災
本社所在地：岩手県北上市 設立：1975 年 8 月 代表者：代表取締役社長 笠井 健 資本金：1000 万円 従業員数：54 人	事業内容：家庭用、産業用、医療用のガス製造・輸送・販売と設備工事・保守管理

BCP マニュアルを整備して、災害対応力を強化する

株式会社生出（東京都瑞穂町／製造業／社員 58 人）

包装資材や緩衝材の製造を手がける株式会社生出は、2009 年に世界的に大流行した新型インフルエンザパンデミックをきっかけに BCP の策定に着手。中小企業ながら事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格を認証取得し、自社が被災した場合や、社員の一部が出勤できなくなった場合でも顧客企業に製品を供給できる体制を整えている。

同社の顧客企業は、自動車部品の製造会社や電気エレクトロニクス、医療機器、通信機器、計測機器メーカーなど 300 社以上に及ぶ。顧客企業の扱う製品 1 つ 1 つの特性に応じた設計・デザインをしているため、製造する包装資材・緩衝材は相当な数にのぼる。自動車部品や特殊な医薬品を運ぶ際に使う緩衝材も扱っている。

■2009 年パンデミックがきっかけ

BCP に取り組むきっかけになったのが 2009 年に世界的に大流行した新型インフルエンザ。「仮に自社の社員の多くが感染して出勤できなくなったら会社の業務が止まってしまう。長期間、製品が供給できないとお客様に多大な影響が出てしまうため対策が必要と考えた」と同社社長の生出治氏は当時を振り返る。結果的に短期間で収束したため、その時点で BCP を策定するには至らなかったが、収束直後に、人工透析液を製造している得意先の製薬会社からパンデミックや災害時における事業継続体制の構築について要請があり、いよいよ本腰を入れて BCP に取り組むことを決意した。

「人工透析液は、重い病気を患っている患者さん向けの医薬品なので、製薬会社としては一時たりとも欠品をすることはできない。万が一うちが被災しても、とにかく短時間で事業を再開できるような体制をとらなくてはいけないという切迫感が伝わってきた」と生出氏は説明する。

■立川断層を想定、代替生産体制まで確立

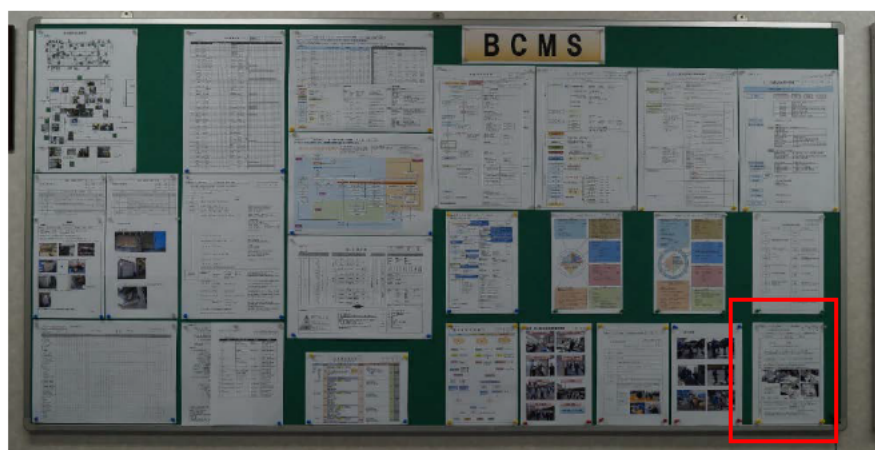
ちょうど同じ時期、東京都の BCP 策定支援事業の募集があり、同事業に参加して BCP を構築。BCP 策定の目的には、①安心して働ける職場をつくる、②安心して取引してもらえる会社をつくる、③継続的改革が進む組織風土をつくる の 3 つを掲げた。自社を取り巻くリスクについては、地震、火災、洪水など想定されるリスクを総合的に分析。立川断層という活断層が会社の近くを通っていることから、まずは地震による被災シナリオを想定して BCP を策定。施設内の危険箇所の把握、商品や資機材の転倒・落下防止、サーバー・OA 機器の固定、ガラス類の飛散防止、備蓄など基本となる防災対策を徹底するとともに、自社が被災した場合でも代替生産ができる事業継続体制を整えた。

納品先で取引が多い顧客や、社会的な影響が大きい顧客には、仮に自社が被災しても、優先的に製品の供給ができるよう、各業務に関わるスタッフ、設備、システム、取引先など経営資源をすべて洗い出し、必要な対策を講じている。さらに、自社を含む同業者 5 社間で「相互委託加工契約」を締結。有事において自社で製造ができなくなった場合、他社で自社製品が作れるよう「抜型」や材質などの生産情報を、契約に基づき日頃から共有するとともに、製品の品質テストまで行っている。

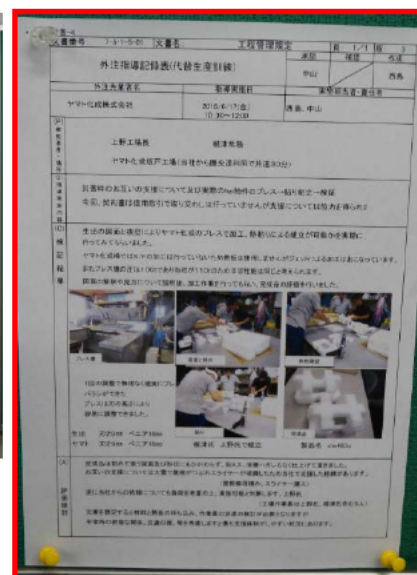
■BCP は経営戦略になる

BCP の実効性を高めるために社員一人ひとりの意識改革にも力を入れる。緊急時の対応ルールなどを社員の生活レベルにまで落とし込むため、BCP ポケットマニュアルや大地震初期対応カードを全従業員に配布。また、災害時の対応における社員一人ひとりの役割を明確にしたことで責任意識も芽生えていったという。訓練などにより明らかになった課題や改善点は、その都度、壁などに貼り出している。

「BCP は経営戦略としても当然、多いに役立っている」と生出氏は胸を張る。社外面での効果としては、販売先からの信頼が大幅に高まったことを挙げる。かつて顧客企業が二重購買体制を模索していたことがあったが、仮に被災しても代替生産により製品を確実に送り届けるという同社の BCM への取り組みを知り、一社購買を続けてもらったそうだ。社内面では、コミュニケーションが活発になり、団結力が高まったことを第一のメリットに挙げる。防災や BCM に限らず、あらゆる業務で改善提案も増えてきたという。



事業継続マネジメント活動の掲示版。初動対応のフローや災害対応の流れ、活動計画、現状の課題などがすべて貼りだされている。常に活用できるようにしておくことと、常に社員に意識させる目的がある。訓練を行えば、その報告書も掲示。改善すべき点なども簡潔にまとめられている。



企業名：株式会社生出（おいづる） URL：https://www.oizuru.co.jp	被災経験：無 災害名：
本社所在地：東京都西多摩郡瑞穂町 設立：1958 年 1 月 代表者：代表取締役社長 生出 治 資本金：1000 万円 従業員数：58 人	事業内容：軟質プラスチック発泡製品の製造、包装設計・加工・技術試験などの包装サービス、流通加工サービス

社員の命を最優先

新産住拓（熊本市、工務店、社員 126 人）

熊本市にある工務店の新産住拓株式会社は、台風に備えて強化してきた災害対応力に加え、東日本大震災で工務店が直面した課題を学び取ることで、想定していなかった熊本地震に対しても、次に起こり得ることを予想し、社員のケア、職人の確保、外部支援の受け入れ先の確保など、先手、先手の対応を取り続けた。当時の様子を振り返ってみた。

同社では、平成 11 年の大型台風の被害を教訓に災害対応マニュアルの整備を行い、以来、毎年のように発生する台風のたびに内容を見直してきた。

社員・パートで 120 人程の中小企業だが顧客は 5000 軒にのぼる。台風では、これまでに最も多くの被害が出たのが平成 11 年台風 18 号で約 1000 軒だったが、熊本地震は、はるかに上回る約 3000 軒の修理・安全点検の要請に対応することになった。前震が起きた翌早朝、小山社長は台風用に整備していた風水害対応マニュアルを地震用に作り替えることを指示。特にブルーシートがけに関しては台風被害の対応手順と大きく変わるため、「余震が治まるまで屋根に上らない」など、社員の安全確保を最優先することを呼び掛けたという。さらに、建築知識が少ない女性の社員でも、顧客からの要請に応じられるよう電話対応マニュアルと、被害状況の聞き取りチェックシートを整備。これらも台風用に用意していたものを応用した。

チェックシートでは、対応の優先度が可視化できるよう、被害状況を S（築 19 年以上の瓦被害でひどいもの）、A（ライフライン、防犯上の問題が出ているもの）、B（その他の急ぎのもの）、C（生活に支障がない程度の被害）、その他（点検希望のみ）とレベル分けした。「ドクターのトリアージ（治療の優先度を決定して選別を行うこと）と同じ感覚です」と小山社長は語る。

余震や雨の中、一部の顧客からは直ぐにブルーシートをかけてほしいといった要請も寄せられたが、社長自らも顧客に納得してもらえよう電話対応にあたった。「社員の命はお金には代えられない。危険な目にあわせるわけにはいきません」（小山社長）。

■状況に応じて計画を変更する

ブルーシートがけや応急措置は、エリアごとに 3 人 1 組の計 20 チームで行う計画を立てたが、壊れ方がひどく危険も伴う被災現場には、安全対策を強化できるよう 2 班合同の作業に組みかえるなど、その都度体制も見直した。「次に起こることが正確にわかるはずはないので、毎日計画を変更することになるだろうし、また、そうしなくては柔軟に対応できない」と最初から社員に伝えたという。

台風に備え、大量のブルーシートは備蓄していたが、不足することを想定し、グループ会社に支援要請。被災した社員がいるかもしれないことを見越して、生活用品などを見繕って送ってもらうよう、いわ

ゆる「プッシュ型」の支援を依頼した。福岡で事業を営む小山社長の実兄が、東日本大震災で起きたことなどを東北の工務店から聞き取り、アドバイスをしてもらったことでこうした先手が打てたという。実際、本震により、多いときは半数以上の社員が避難所や車中泊を余儀なくされた。小山社長は、社員や家族に対して、4月末までは会社で食料を提供することを決め、自社で炊き出しを行い、朝昼晩、すべての食事を提供し、全社員に一時手当を支給した。

県外からの職人も多く来てもらえるようにした。これも平時からの取り組みが功を奏した。鹿児島県の工務店と台風被害の際に相互に応援協力ができるよう、災害協定を結んでいたのだ。過去にも何度お互いに応援協力の実績があるため、今回も多く職人を派遣してくれた。こうした県外から職人が生活に困らないよう、あらかじめホテルやアパートもおさえていた。これも兄が東北の工務店から教えてもらったことだという。

■社員に出口を示す

地震後は、顧客の復旧工事などで業務量は急増。社員自身が被災者であるにもかかわらず、通常業務に加えて復旧活動が重なるということは社員にとって大きな負担になる。「社員はいつまでこんな時間が続くのか不安に思っていると思います。疲弊させないためにはどういう目標でいつまでに終わるスケジュールなのか出口をしっかりと見つけてあげることが必要」と小山社長は強調する。4月末に作ったという復興ビジョンでは、社員とパートナーの安全と生活の安心を守ることと、今期の事業計画を白紙にしても顧客の復興を最大限優先することを明確に示した。「契約の目標や売上の目標はすべて白紙にして既存のお客様の復興を優先することを示すことで社員のモチベーションが下がらないようにしました」

(同)。顧客へのブルーシートがけや、応急処置は基本的にはすべて無料で実施した。「被災時の大変なときに、お客様の負担を少しでも軽くということと、緊急時に費用の説明をすることは、社員にとってもストレスになり、スピード低下につながる」と小山社長はその理由を説明する。

「100年に1回の大災害に対して自分たちがやるべきことは何かを常に考え判断しています。損得より善悪を考えろというのが創業者である父からの教え。当時の営業成績は順調にもかかわらず創業以来の赤字決算でした。でも、お客様に還元できるのは今しかない。これは社長である私にしかできない決断でした。」

朝のミーティングでは、マニュアルの注意点などを周知徹底した（写真提供：新産住拓）



企 業 名：新産住拓株式会社	被 災 経 験：有
U R L： https://www.shinsan.com/	災 害 名：熊本地震
本 社 所 在 地：熊本市南区	事 業 内 容：工務店
設 立：1964年(昭和39年)	
代 表 者：代表取締役社長 小山英文	
資 本 金：1億7,600万円	
従 業 員 数：126人	

店舗が使えない中、路上で営業継続

株式会社藤崎（仙台市、小売業、社員 730 人）

創業 200 年近い歴史を誇る仙台市発祥の老舗百貨店「藤崎」は、東日本大震災で建物が被災しながらも、負傷者を一人も出すことなく顧客を屋外に誘導。翌日からは、路上で食料品や生活用品の販売を行い事業を継続させるとともに、建設会社の協力のもと、3 月 13 日から店舗の復旧に向けた突貫工事を開始し、4 月 22 日に全面再開させた。

藤崎の青葉区にある本店は、本館、大町館、一番町館、ファーストタワー館という 4 つの建物で構成され、売り場面積は東北地方で 2 番目の広さの 3 万 2000 平米に及ぶ。本館は、昭和 7 年に建設され、その後増築を繰り返し、大きく 4 つの建物をつなぎ合わせた複雑な構造になっている。このほか、気仙沼市や石巻市、県外など十数カ所にも小規模店舗を持つ。

2011 年 3 月 11 日の東日本大震災の発生時、仙台市青葉区は、震度 6 弱の揺れに見舞われた。震災当日、本館では、特別セール期間であったため、買物客だけで約 3500 人、従業員も約 1000 人がいた。各フロアで多くの陳列品が落下する被害が見られたが、従業員が買物客に陳列棚から離れるように呼びかけるなど適切に指示したことで負傷者を 1 人も出すことなく、速やかに屋外に避難誘導した。

藤崎では、毎年 2 回の防火・防災訓練を実施している。主に大規模地震と火災を想定したものだが、従業員が買物客を演じて、出口に一齐に走り出そうとするのを、自衛消防隊がパニックによる 2 次災害が発生しないように店外の安全を確認した上で屋外に誘導するなど、顧客の安全確保には特に力を入れる。エレベーターやエスカレーターは使わず避難階段を利用するのも鉄則だ。同社が屋外に設置している避難階段は、非常時の通行を考慮し、幅 5.7 メートルと通常ビルと比較してかなり広がっている。

従業員が迅速に的確な対応を実現できたことのもう 1 つの理由は、これまでの災害対応の経験がある。宮城県では 1978 年 6 月に発生した宮城沖地震や、2003 年 5 月の三陸南地震、同年 7 月の北部連続地震、さらには 2005 年の 8・16 宮城地震、2008 年の岩手・宮城内陸地震など大規模な地震が多発している。従業員の中には宮城沖地震や 2010 年のチリ沖地震の影響による津波の避難対応を経験した人もいた。特に、宮城県沖地震の際には、藤崎の建物も被害を受けたこともあり、こうした体験が社内に伝承されていた。

■被災翌日から路上で営業継続

被災翌日からは営業本部長をトップに復旧班と営業班を設け、店の復旧と営業の再開に向けた検討を開始。店内が使えないことから路上で食料品や生活用品の販売を行い、事業を継続させた。レジも使え

ない状況の中、100円商品、200円商品などお釣りが出ないように工夫するなど、まさにBCP的な活動で乗り越えた。この日から災害対策本部会議が毎朝9時から開催されているが、この会議には一般の従業員も参加可能とし、情報の共有を図った。3月13日からは店舗の復旧に向けた突貫工事を開始。4月22日に全面再開にこぎつけた。

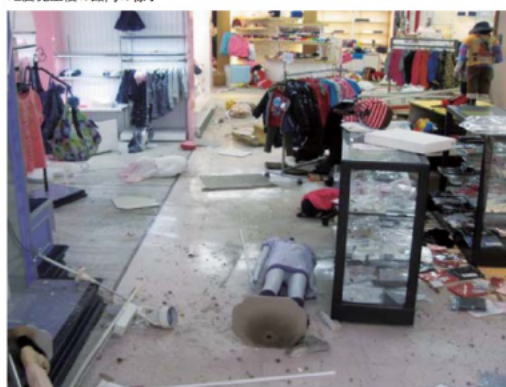
被災後に作ったBCPでは、可能な限り営業活動を継続するとともに、店舗施設が被災した場合でも、2カ月以内に完全復旧させることを目標に置き、建設業者との連携も最確認したという。

■帰宅困難者対策

買物客の安全確保がうまくいった一方で、その後の従業員の帰宅対策については課題も残った。電車やバスが止まっていたにも関わらず、帰宅指示を出してしまい、遠方から通う約20人の従業員が駅や避難所に待機することとなった。駅から会社に戻ってきた5人の従業員に対しては、食料品売り場から食べ物を、寝具については寝具売り場から調達することで対応した。震災翌日も5人は帰れず、12日にはリース業者から畳を調達し、社員食堂の一角を従業員用の避難所にした。

仙台市内全体では、首都圏で発生したような大規模な帰宅困難の滞留者は見られず、藤崎でも従業員以外に外から帰宅困難者の受け入れを求められるようなことはなかったという。しかし、会社として従業員を含めた帰宅困難者への対応判断をあらかじめ決めておく必要性が浮き彫りとなり、新たに策定したBCPマニュアルでは、社内に帰宅困難者を収用する場所や食料・寝具を備蓄するとともに、徒歩による帰宅や帰宅困難になることに備え、ロッカーや机に運動靴やリュックを常備することや、徒歩による複数の帰宅ルートを検討、市内の親戚や知人宅を避難先とするよう予めお願いしておくことを義務受けた。このほか、都内や岡山県、大分県の百貨店と、災害があった時にはお互いに商品を供給しあう協定を締結した。

地震発生後の館内の様子



館内の様子 宝飾売り場



企 業 名：株式会社藤崎	被 災 経 験：有
U R L： http://www.fujisaki.co.jp/	災 害 名：東日本大震災
本 社 所 在 地：仙台市青葉区	事 業 内 容：百貨店
設 立：1912年	
代 表 者：代表取締役社長 藤崎三郎助	
資 本 金：4億円	
従 業 員 数：約730人	