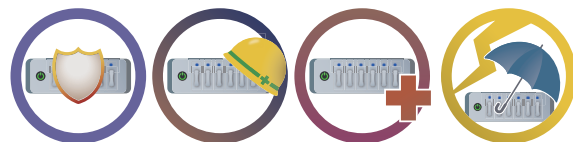


“機能するBCP”を構築するには

～能登半島地震、奥能登豪雨の教訓を踏まえて～

調査研究部 主任研究員 米屋 信弘



はじめに

2024年1月1日、「令和6年能登半島地震」が発生、奥能登6市町（輪島市、珠洲市、七尾市、能登町、穴水町、志賀町）を中心に北陸3県は甚大な被害に見舞われた。

復旧が少しずつ進められていた最中、9月21日からの「奥能登豪雨」では記録的な大雨に襲われ、特に輪島市、珠洲市、能登町で河川の氾濫や土砂災害が至る所で発生し、追い打ちをかけられる形となった。

また、全国的には8月8日、宮崎県沖（日向灘）を震源とするM（マグニチュード）7.1の地震が発生、「南海トラフ地震臨時情報（巨大地震注意）」が初めて発表され、全国に緊張が走ったことは記憶に新しいところである。

こうした状況のもと、BCP（事業継続計画：Business-Continuity-Plan）に関心が高まり、さまざまな場面で取り上げられるようになってきた。そこで、今回は能登半島地震、奥能登豪雨によって北陸でも喫緊の課題として関心を集めているBCPについて考察する。

当研究所では、能登半島地震から多少落ち着きを取り戻しつつあった5月に、被災を経験したうえでのBCPに関する考え方をアンケートで尋ねており、自由意見として多くの失敗例や反省点が寄せられた。これらを参考に、本稿では、今後“機能するBCP”を目指し、同じ轍を踏まないように注意喚起・情宣するという観点からとりまとめている。

なお、BCPで対応すべき事項は多岐にわたるが、本稿では総花的に取り上げるのではなく、**企業経営者や管理職**が意識しなければならないこと、見落としがちなことを重視し、特に「**安否確認**」と「**サプライチェーン**」を中心に解説する。

第1章 能登半島地震発生後の状況

能登半島地震の被災地の中でも、奥能登は半島の先端部分に位置することから、これまでの地震災害とは異なるさまざまな問題点・課題が顕在化した。

<防災・復旧面>

- ・元日（祝日）の夕方に地震が発生。すぐに日が暮れ、被害状況の把握に時間がかかった。
- ・幹線道路が土砂崩れ、陥没などで寸断され、半島固有の地理的な制約もあり、被災地へ向かうルートが限定された。
- ・道路の寸断により、孤立集落が多数発生した。
- ・災害ボランティアの拠点を被災地の近くで確保できず、100km以上離れた金沢市などからの日帰り往復となったため、被災地との移動だけで相当の時間を要して、復旧支援にかける時間を十分に確保できなかった。

<インフラ面>：復旧に時間がかかった

- ・もともと通信基地数が少ないなかで基地が被災し、固定電話、携帯電話、インターネットなどの通信障害が広域で発生。停電により非常用電源のバッテリーや燃料も尽き、障害の範囲がさらに拡大。道路の啓開が進まず復旧人員の派遣にも困難をきたした。
- ・水道管の強靱化対応の遅れから、広域で水道管が破損し、数カ月にもわたって断水が続いた。

<企業活動面>

- ・地場産業である「輪島塗」「珠洲焼」「酒蔵」をはじめ、広く「観光・温泉旅館関連」が壊滅的な打撃を受けた。
- ・能登地域に立地する工場の被災によって部品の生産・出荷ができなくなったため、北陸の企業のみならず、全国ベースで部品調達が困難となった。これにより、減産・業績下方修正に至る大手企業が続出した。

図表1 BCPの策定状況（全先）（%）

全先	策定済	策定していない	
		今回の震災を機に今後策定予定	今後も策定予定なし
全産業 (N=209)	34.0	43.1	23.0
製造業 (N=99)	39.4	42.4	18.2
大企業 (N=21)	71.4	19.0	9.5
中小企業 (N=78)	30.8	48.7	20.5
非製造業 (N=110)	29.1	43.6	27.3
大企業 (N=26)	46.2	23.1	30.8
中小企業 (N=84)	23.8	50.0	26.2
建設業 (N=28)	32.1	42.9	25.0
卸小売業 (N=35)	22.9	48.6	28.6
サービス業 (N=47)	31.9	40.4	27.7

図表2 BCPの策定状況（被災地）（%）

被災地	策定済	策定していない	
		今回の震災を機に今後策定予定	今後も策定予定なし
全産業 (N=77)	35.1	45.5	19.5
製造業 (N=29)	41.4	44.8	13.8
大企業 (N=6)	83.3	—	16.7
中小企業 (N=23)	30.4	56.5	13.0
非製造業 (N=48)	31.3	45.8	22.9
大企業 (N=14)	57.1	21.4	21.4
中小企業 (N=34)	20.6	55.9	23.5
建設業 (N=12)	25.0	50.0	25.0
卸小売業 (N=18)	16.7	55.6	27.8
サービス業 (N=18)	50.0	33.3	16.7

■：全体よりも数値が大きい項目
■：うち、全体よりも10ポイント以上数値が大きい項目

図表3 BCPの機能状況（全先）（%）

全先		十分に機能した	ある程度機能した	どちらともいえない	あまり機能しなかった	全く機能しなかった	被災せず、未対応
全産業 (N=68)		13.2	42.6	25.0	4.4	—	14.7
製造業 (N=37)		18.9	43.2	18.9	—	—	18.9
大企業 (N=15)		26.7	53.3	13.3	—	—	6.7
中小企業 (N=22)		13.6	36.4	22.7	—	—	27.3
非製造業 (N=31)		6.5	41.9	32.3	9.7	—	9.7
大企業 (N=12)		—	58.3	33.3	8.3	—	—
中小企業 (N=19)		10.5	31.6	31.6	10.5	—	15.8
建設業 (N=9)		22.2	22.2	11.1	22.2	—	22.2
卸小売業 (N=7)		—	57.1	42.9	—	—	—
サービス業 (N=15)		—	46.7	40.0	6.7	—	6.7

図表4 BCPの機能状況（被災地）（%）

被災地		十分に機能した	ある程度機能した	どちらともいえない	あまり機能しなかった	全く機能しなかった	被災せず、未対応
全産業 (N=25)		16.0	48.0	24.0	8.0	—	4.0
製造業 (N=11)		36.4	36.4	18.2	—	—	9.1
大企業 (N=5)		60.0	40.0	—	—	—	—
中小企業 (N=6)		16.7	33.3	33.3	—	—	16.7
非製造業 (N=14)		—	57.1	28.6	14.3	—	—
大企業 (N=8)		—	62.5	25.0	12.5	—	—
中小企業 (N=6)		—	50.0	33.3	16.7	—	—
建設業 (N=3)		—	66.7	—	33.3	—	—
卸小売業 (N=2)		—	50.0	50.0	—	—	—
サービス業 (N=9)		—	55.6	33.3	11.1	—	—

■：全体よりも数値が大きい項目
■：うち、全体よりも10ポイント以上数値が大きい項目

1. 5月に実施したアンケート結果の概要

当研究所では、5月に北陸の企業に対して景況感などに関するアンケートを実施、併せてBCPに関する内容も尋ねた（本誌8月号でも紹介済）。アンケートでは「BCPを策定しているか？」や「BCPがどの程度機能したか？」について質問している（図表1、3）。

また、全体集計のほかに被災地集計も行った。被災地では、全体に比べ「機能した」とする回答割合が高い一方、「機能しなかった」とする回答も相応にみられた。これは、被災地のなかでも被害状況に差があることによると考えられ、甚大な被害に見舞われた地域では、「BCPどころではなかった」というのが実態であると推察される（図表2、4）。

※ここでの被災地とは、「本社・支店・工場」が「奥能登・中能登・加賀北部・富山県西部」のいずれかにある場合を指す。

他のさまざまな調査によれば、BCPが有効に機能しなかった例として、「従業員に周知徹底されていなかった」、「適切な代替策が定まっていなかったため、

実際の場面で行動に移せなかった」、「復旧目標が現実的に即しておらず実行不能であった」などが見受けられる。

2. アンケートからみえてきたBCPの実態

（できるだけ原文のままとしているが、追加ヒアリング内容や解説内容に合わせて、表現を変えているものもある）

（1）認識不足・周知不足・整備不足・再認識

主な意見は次のとおりであった。現実問題として、BCP策定の有無にかかわらず、さまざまな不備や不足が明らかになり、再認識された。

<BCP策定済企業>

- ・対応ルールが周知されていない。
- ・連絡網の整備不足。
- ・優先順位の決め方ができていなかった。
- ・防災備蓄品はこれまで社内にも設置していたが、建物の損壊があり、屋外にも設置しておいたほうがよいと感じた。

＜BCP未策定企業＞

- ・連絡網のリニューアルができていなかった。
- ・緊急時の対応について見直しを図る必要性を痛感。
- ・従業員の安否確認を迅速に行えるよう、普段から訓練しておく必要がある。
- ・緊急連絡網はあるが、具体的な行動計画がないため、BCPの策定の必要性を感じた。

ここで、しっかりとBCPが策定されている企業であっても、「課題に直面している」事例を紹介する。

- ・自社マニュアルでは「震度6弱」以上がBCP発動基準となっていたが、今回の当地震度は「震度5強」であった。当社基準が適正かを検証する必要があると感じた。

震度など数値設定に基づく対応を規定する場合、あまり厳格に運用しようとする、実際との違和感・疑念が生じてしまうかもしれない。

これを示唆する出来事として、8月8日に発表された「南海トラフ地震臨時情報」がある。臨時情報発表には「想定震源域であること」「M6.8以上であること」などの基準があり、(仮にM6.7であっても甚大な被害があるかもしれないが)少しでも基準から外れた場合には発表されない。

したがって、今回の地震による自社の被害状況を踏まえ、震度に関する基準や運用を見直すほうがよいのではないか、と思われる。

実際に、次のような意見もあり、自社の「災害対応度・対応力を把握できた」ことによって次の対策に活かせるのではないだろうか。

- ・震度5強レベルまでは、生産への影響が少ない、ということが確認、体感できた。
- ・津波到達時間が予想よりも短いということも分かった。

(2) 浮かび上がった「発生日・時刻」の問題

能登半島地震は元日の夕方に発生、かつ、長期休暇・帰省中、という複数の条件が重なっており、安否確認や工場の現地状況確認などに手間取った、という声が多く聞かれた。

ほとんどの企業において、『正月に災害発生』というリスクシナリオは、かなりレアケースだったのではないかと思われる。

- ・連休時の安否確認等の対応について想定しておく必要がある(代務者等を含めた連休中の滞在場所の確認等)。
- ・年末年始の休暇中であったため、安否確認に時間を要した。
- ・元日であったため、安否確認しかできなかった。

また、一部の業界を除いた多くの企業では、「今回の地震が平日に起きていたらどうなっていたらうか?」という意見も多くあった。実際に、商業施設で社員の方が適切に声かけ・誘導して事なきを得た、という映像や報道をご覧になった人も多いであろう。上記の意見は、「果たして、自社でそういった適切な行動がとれたであろうか?」という懸念から寄せられたものと推察される。

休日・平日の問題、時間帯の問題、また、自社社員のみならず、その家族、来店客などの安全確保にも気を配る必要があるなど、企業の業種や特性によって対応が異なる点には留意する必要がある。

災害などの発生時に毎回同じ行動をとれるとは限らず、必ずと言っていいほど想定外の事態が起こる。これにうまく対応するには、とにかく“訓練”、しかもできる限り“抜き打ちの訓練”を重ねる・経験を積むしかないと思う。

第2章 あらためて「BCPとは何か」

1. BCPはすべての業務の継続を目標としているものではない

(1) BCPとは何か

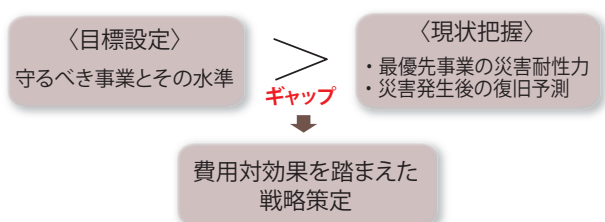
BCPとは、企業が、テロや災害のみならず、システム障害や不祥事といった状況に置かれた場合でも、「**重要な業務**」を継続できる方策を用意し、**事業継続の戦略を記した計画書**のことである。

(2) BCPにおける目標設定、現状把握、戦略策定

BCPの考え方としては、「**すべての業務の継続**」ではなく、「**重要な業務の継続**」ということに特徴がある。災害時には、すべての業務を平常時と同じ水準で継続することは困難であると想定されるため、限られた経営資源を効果的に投入するためには、あらかじめ、①「**自社の優先すべき事業・守るべき事業**」と「**守るべき水準**」を明確にしておく必要がある。なお、BCPでは「**守るべき水準**」として、「**業務復旧までの時間**」を定めることが多い。

次に、②「**守るべき事業**」と「**守るべき水準**」が現状の体制で達成可能なものかを判断し、達成が困難であるならば、③「**具体的な障壁は何か**」を見極め、それを「**解消するために必要な対策を検討**」し、「**費用対効果を踏まえた戦略を策定**」することが重要である(図表5)。

図表5 費用対効果を踏まえた戦略策定



なお、実際には「優先すべき業務」や「守るべき業務」が一つではない、という企業も多いと思われる。その際には、「優先業務のなかでも“優先順位”をつけ、復旧の過程で何を最優先とするか、を「短期・中期・長期」に分けて、復旧計画の中に落とし込んでいくことが大切であろう。

(3) 防災とBCPの違い

ここで、「防災」と「BCP（下表では次頁で解説するBCMとして記載）」との違いについてまとめてみた。

	企業の従来の防災活動	企業の事業継続マネジメント(BCM)
主な目的	・身体・生命の安全確保 ・物的被害の軽減	・身体・生命の安全確保 ・優先的に継続・復旧すべき重要業務の継続または早期復旧
考慮すべき事象	・拠点がある地域で発生することが想定される災害	・事業中断の原因となり得るあらゆる発生事象（インシデント）
重要視される事項	・以下を最小限にすること ① 死傷者数 ② 損害額 ・従業員の安否確認 ・被災者の救助・支援 ・被害を受けた拠点を早期復旧すること	・左記①～②、従業員等の安否確認や、被災者の救助・支援に加え、以下の①～③の事項 ① 重要業務の目標復旧時間・目標復旧レベルを達成すること ② 経営及び利害関係者への影響を許容範囲内に抑えること ③ 収益を確保し企業として生き残ること
活動・対策の検討の範囲	・自社の拠点ごと ① 本社ビル ② 工場 ③ データセンター等	・全社的（拠点横断的） ・サプライチェーン等依存関係のある主体 ① 委託先 ② 調達先 ③ 供給先 等

資料：内閣府 防災担当「事業継続ガイドライン」をもとに編集

「防災対策」と「BCP」の大きな違いは、「防災対策」が身体・生命の安全確保と物的被害の軽減が中心となるのに対し、「BCP」はその後の「優先対応すべき重

要業務の継続または早期復旧」まで範囲が拡大される点である。

なお、先に紹介した5月のアンケートでは、こうしたBCPの本質について深く説明せずに質問しているため、「被災したからBCPは機能しなかった」と回答されているケースもあったかもしれない。本来のBCPの目的は、いかに優先業務・重要業務を早期に復旧させるか、という点であることをあらためて意識したい。

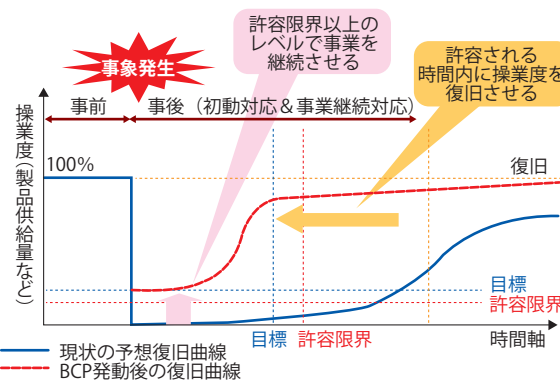
2. 本来あるべきBCPとは？

実際にBCPに対する意識が飛躍的に高まったのは、2011年3月の東日本大震災以降といわれている。本来あるべき姿として、まず、政府が策定しているガイドラインの概要を紹介する。

(1) 内閣府 防災担当「事業継続ガイドライン」

内閣府では、2005年8月に事業継続ガイドライン（BCPガイドライン）を策定し、幾度の改定を経て、直近では2023年3月に改定している。2023年の改定では、「テレワークの導入によって事業活動が途切れることなく、意思決定などを行えるように」、という内容が追加され、さらに、サイバー攻撃などへの対応として、情報セキュリティ強化が打ち出されたものに変更されている。

図表6 BCPの概念（突発的に被害が発生するリスクの場合）

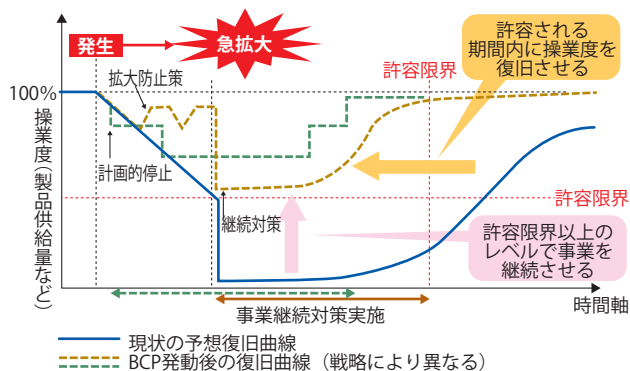


資料：内閣府 防災担当「事業継続ガイドライン」

図表6は、企業・組織において突発的に被害が発生するリスク（地震、水害、テロなど）を主として想定したものである。

1. BCP未対応であれば、グラフの青色線のとおり、一時的に壊滅状態となり、その後緩やかに回復に向かう、ということになる。
2. BCP策定・発動により、（優先事業に特化して）許容限界以上の水準で事業を継続させ、許容される時間内に目途水準まで復旧させる。

図表7 BCPの概念（段階的かつ長期間にわたり被害が継続するリスクの場合）



一方、図表7は、段階的かつ長期間にわたり被害が継続するリスクのうち、「感染症のまん延」にかかるものである。

＜事業継続マネジメント（BCM）の必要性＞

BCPの策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動は、BCM（事業継続マネジメント：Business-Continuity-Management）と呼ばれ、経営レベルの戦略的活動として位置付けられている。

企業・組織は、さまざまな危機的な発生事象（インシデント）に直面しても、利害関係者から、重要な事業の継続または早期の復旧を望まれている。したがって、このような利害関係者のニーズと期待を十分に認識し、BCMを積極的に経営戦略に反映すべきである。実際、大地震などの自然災害等で操業停止に追い込まれる例が続いている。仮に廃業を免れても、復旧に時間がかかり顧客を失うと、その後に顧客を取り戻すことは容易ではない。

さらに、近年、企業・組織は生産効率の向上等を目指して分業化及び外注化を進めてきたことから、原材料の供給、部品の生産、組立、輸送、販売などに携わる企業・組織のいずれかが被災すると、サプライチェーン全体が止まり、国内はもちろん世界的にも影響を及ぼしかねない状況となっている。このような中で、企業・組織は、自らの生き残り顧客や社会への供給責任等を果たすため、どのような事態が発生しても重要な事業が継続・早期復旧できるよう、BCMを導入する必要性が一層高まっている。

また、BCMは、社会や地域における企業・組織の責任の観点からも必要と認識されるべきである。災害対策基本法に基づく国の「防災基本計画」においても、「災害時に重要業務を継続するための事業継続計画

（BCP）を策定するよう努める」ことが、企業の果たす役割の一つとして記載されている。また、平成25年度の「災害対策基本法改正」では、事業者の責務として、「災害応急対策又は災害復旧に必要な物資若しくは資材又は役務の供給又は提供を業とする者は、基本理念にのっとり、災害時においてもこれらの事業活動を継続的に実施するとともに、当該事業活動に関し、国又は地方公共団体が実施する防災に関する施策に協力するように努めなければならない」（第7条第2項）とする規定が追加された。

（2）単にBCPを策定すればよいわけではない

有事の際に“道しるべ”となるBCPは非常に重要であるが、BCPの策定を焦るあまり出来合いの“ひな型”を流用したとしても、個々の企業にとって本当に実効性のある計画にはならない。実態を反映しないBCPは「計画倒れ」になってしまう。

重要なことは、「なぜ、BCPを策定するのか」という目的を見失わないことである。BCPの策定にあたっては、土台となる戦略や基本方針の検討が必要であり、計画通りに物事を進めていくためのマネジメントも欠かせない。「計画書」を作るところから、継続的な運用、改善していく仕組みづくりまでをPDCAサイクルとしてとらえることが大切である。

（3）何を優先させるべきか？

企業は、災害が起きても事業を継続させるために、平時にBCPの基本方針を策定しておく必要がある。BCP策定にあたっては、災害が発生したあと、どのような手順を踏んで平常時に戻る／戻すかが大事である。

本稿では、BCPのさまざまな項目のなかから、「安否確認」と「サプライチェーン」に絞って解説する。それが実態としては身の丈に合ったBCPになると考える。

A. 「ヒト」・「モノ」の安否確認

災害発生時に最優先させるべき行動は、従業員や家族など「ヒト」の安否確認である。

また、並行して行うべき行動としては、事業所や工場などの設備「モノ」の被災状況の把握である。

B. 活動再開に向けた備え

第2段階で行うことは「代替」である。その一つとしては、サプライチェーンの確認・確保、さらに人的リソースを確保するための手段の一つとして、普段から「リモートワーク環境」を構築しておく方法などがある。

第3章 身の丈に合ったBCPを考える

BCPの対象となるさまざまな災害や危機、リスクについて、大まかに分類すると次のようになる。

テロ・地震・津波：発生時期や規模は予知できず、被害想定規模も読みづらい。なお、津波の場合は、震源地によっては海岸までの到達時間に余裕があり、避難が間に合うこともありうる。

感染症・サイバー攻撃：事前にある程度の対策は可能かもしれないが、想定を上回る被害が起これうる。

豪雨水害・豪雪：被害想定規模の把握は難しいが、ある程度の事前対策や事前避難は可能。

今回は、昨今、北陸で多い事象として**地震・津波、豪雨水害・豪雪**への対策を念頭にとりまとめる。

BCP対応については、企業活動のみならず、人々（従業員）の生活面からの観点も重要であり、本来ならば、インフラとしての道路、通信、電気・水道などにも言及しなければならない。また、避難所、災害ボランティア、救急・介護なども含め、さまざまなパターンを想定して対応することが理想であろう。

しかし、現実問題として、本稿ですべてを網羅的に解説するには限界がある。また、個々の企業がインフラ復旧に直接的に関与することもなかなか難しい。

そこで、今回は、「個々の企業活動の継続」を前提に、「身の丈に合ったBCP」として想定しておくべき内容として、

1 従業員の安否確認

2 サプライチェーン確保

の2点を中心に考察する。

1. 身の丈にあったBCP：【安否確認】

先に触れたとおり、アンケート自由意見では、今回の地震が、「もしも平日に起きていたら…」という心配をするものがあつた。具体的には、「平日は出社しているので、多くの場合、会社内にいれば大きな被害／怪我にはならないであろう。一方、家族の安否が心配、また、営業などで外出している役職員の安否も心配」ということになるであろう。

社会全体として安否確認について考えるとすれば、本来、企業の役職員だけでなく、その家族等も対象としなければならないが、本稿では、役職員を中心として考察する。

(1) 安否確認に関するアンケートの自由意見と対応策

A. システムの新規導入（予定）

- ・安否確認システムの導入を検討。
- ・従業員の安否確認にデジタルを活用する。
- ・従業員全員に対しての安否確認が仕事始め（1/9）となってしまったため、外部システムを導入して即座に対応できるように改善した。

携帯電話が普及する以前は、「緊急連絡網」が活用されていた。第一発信者から幹部職員に、幹部職員から部下などに対して、順次固定電話で連絡し、最後の人は連絡を受けたことを第一発信者に報告する、というパターンが一般的であった。

携帯電話の普及により、「不在・不通」という状況は少なくなっているが、一方で「公私の問題」、すなわち個人／プライベートの携帯に安否確認とはいえ業務連絡が届く、ということに疑問を持つ人が多くなっていることも事実であろう（従来の各家庭の固定電話もプライベートなものではあるが、当時は数少ない連絡手段であり、公使の別について疑念を持つ人は少なかった）。現在では、いわゆる「つながらない権利」も意識しつつ、「緊急時・安否確認は別物」という共通認識など、まずは社内で一定のルールづくり・情宣が求められる。

新しいシステムを導入すれば、当然訓練が必要となる。訓練を重ねれば、「誤解、不手際、意思疎通が図れない」など、ほぼ必ずと言っていいほどミスが起これ、課題が浮き彫りとなる。大人数の事業所であれば、なおさらであろう。

① 今まで取り入れていない方法での実施も検討

多くの企業では「従業員名簿」を作成しており、「緊急連絡先」として、配偶者、親、子、兄弟姉妹などが届けられていることが多いと思われる。（親族の理解と協力が前提とはなるが）たまにはこうした人を巻き込んで訓練することも必要かもしれない。

9月29日に、富山県黒部市で能登半島地震を教訓とした県の防災訓練が実施された。従来とは異なり、開始時間の予告なしで実施されたため、これまでとは違った緊張感があつたようである。

企業によっては、社内の監査部門が抜き打ち検査を実施している例があると思われるが、こうしたことを防犯訓練・避難訓練でも実施していくことが望まれる。これを発展させれば、「来週のいずれかの日時に訓練します」といった漠然とした予告方法で実施していくことも検討に値するであろう。

あわせて、自社従業員に対して、積極的に地域・地元の訓練に参加してもらうことも奨励すべきであろう。地域での活動・気づきが、必ず社内での訓練にも活かされるはずである。また、通常想定されている避難経路が寸断された場合に備え、第二・第三の経路を選択した訓練も実施しておくべきであろう。

② 安否確認システムには何があるか

「安否確認システム」にはどのような種類があるのかをまとめてみた。

安否確認システムは、災害発生時などに、従業員や家族などの安否を迅速に確認するためのシステムであり、利用する通信手段やツールによって使い方が異なる。一般的に、BCP対応としては大きく分けて以下の2種類となるのではないだろうか。

a. メール/SMSなどによる安否確認システム

- ・仕組み：災害発生時に、登録されたメールアドレスや電話番号宛に自動で安否確認メッセージを送信。返信によって安否状況を把握する。
- ・メリット：導入が比較的簡単で低コスト。
- ・デメリット：返信が遅れる場合がある。携帯電話の電波状況に左右される。

b. 専用アプリによる安否確認システム

- ・仕組み：専用のスマホアプリを利用し、安否状況を報告。位置情報やメッセージを送信できる。
- ・メリット：リアルタイムな情報収集が可能。多様な機能を搭載できる。
- ・デメリット：アプリのインストールが必要。通信環境に依存する。

c. その他

「安否確認システム」といった名称からは、警備会社やIT企業が開発したシステムを連想しがちであるが、身近なところでは、無料通信アプリLINE（グループLINE）や、業務用として使用しているアプリでも活用次第によっては連絡網の代わりになるため、できる限り複数の手段を準備しておく事が重要である。

このほか、「徘徊者」を探す目的としても利用されている「GPS/位置情報を利用した安否確認システム」や、入院患者や独居高齢者の健康状態（心拍数、活動範囲など）の情報を収集して異常があった際にアラートが届く、といったIoTを利用したシステムなどがある。

B. 逆に「ローテク」対応

- ・従業員の住居マップは必要である。

本当に手段がない場合には、人海戦術で現地・自宅に行き確認するという方法しかないであろう。あるいは、当人の自宅近所に知り合いがいる、別の社員がいる、といった場合には、その人を介して状況確認ができるかもしれない。

いずれにしても、パソコンやスマホ、システムにのみ頼るのではなく、最後の手段として「紙・地図」といった現物が役立つこともあるということを、頭の片隅においておく必要がある。

C. システムの活用プラスアルファ

- ・携帯電話が通じにくく、通常利用している安否確認システムでの確認に時間がかかった。そのため、このシステムに加えて、ほかの仕組みも併用するとともに、これらをうまく使いこなせるように訓練を重ねることの必要性を感じた。

このほか、会社が貸与する携帯、業務用の電話番号の貸与（個人携帯を使用するが通信料は会社が負担）、アプリの活用、などさまざまなツール・手段があり、複数を採用している企業もある。

能登半島地震のように、長期間の停電や広範囲にわたる通信障害などを想定し、二重三重の仕組みを準備しておくことが重要である。インフラの被災がない場合でも、携帯電話のバッテリー切れや電波圏外時の対応などには特に注意が必要である。

D. 休日対応（平日対応）

- ・連休時の安否確認等の対応について想定しておく必要があると感じた。例えば、代務者等を含めて連休中の滞在場所を確認しておくなど。
- ・安否確認システムは会社携帯に入っているが、休日に会社携帯を持ち歩かない従業員が多いため、情宣・徹底が必要であると感じた。
- ・今回の地震が正月だったということで、安否確認くらいしかできなかった。また、確認にもかなりの時間を要した。
- ・長期休業期間中における災害発生時の対応・規定が曖昧で機能しなかった。また、旅行・帰省などで不在者がいる時の対応にも課題が残った。
- ・もし、震災が平日（稼働日）であつたら、特に従業員の家族の安否確認などがスムーズに行えたかどうか疑問が残る。

先に述べたとおり、正月に大規模地震が発生、かつ長期休暇・帰省中、という条件のもとでは、「想定外」の状況であった企業がほとんどであったと推察される。

実態としては、この状況を「体験した」ことを受けて、見直し・修正を図る企業も多いと思われる。なお、今回、地震の影響が少なかった企業においても、上記の事例を参考に、「想定」を上回る対策を構築していただきたい。

E. 安否確認後の対応

テレワーク不可・人手中心の会社の場合では、災害が収まった後に「従業員は出勤できるか？」という問題が出てくる。「マンパワーの確認・確保」という意味でも、安否確認は重要である。

一方、無人化・ロボット採用など機械化された工場であれば、機械の修復が確認できれば、最小限の人員で再稼働できる会社もあるとみられる。また「パソコンとネット環境があればどこでも仕事ができる」会

社・職種という場合は、仮に勤務する事業所が被災した場合でも、他地域の事業所やホテル、コワーキングスペースなどでの業務継続も可能であろう。

2. 身の丈にあったBCP：【サプライチェーン】

(1) サプライチェーンの実情

5月のアンケート結果や報道内容などから推察すると、被災地での企業活動再開の状況は次のとおり。

～1週間……在庫でしのぐ

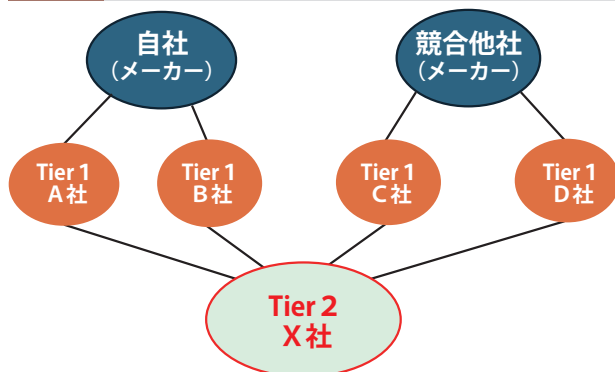
～1カ月……減産で対応

中長期……サプライチェーンの見直しも視野

あえて誤解を恐れずに述べると、次のようにまとめることができる。

- A. 「味・食材のこだわり」をある程度無視すれば、食品については代替品・代替産地品での対応が可能。(例：●●産牛肉→▲▲産牛肉、など)
- B. 機械部品でも、汎用的な部品であれば、ある程度は代替品・他社製品で対応可能。
- C. 「半導体不足」で世界中が混乱した時であっても、「日本のみならず世界中から、適応する半導体をなんとか確保できた」という例もあり、一定の同機能を有するものであれば代替可能。
- D. 一方、先端品、精密部品、航空機・宇宙関係の部品、特注品などは、納入先の品質検査対応が必要であり、すぐに代替品を使用することはできない。
- E. 大手企業では「複数調達先」としてリスク回避・リスク分散対応している場合が多いが、中小企業ではそこまでの対応は難しい。また、複数調達先を採用していても、そのさらに「川上」が同一企業であるケースもあり、実態把握が難しいという面もある(図表8)。

図表8 サプライチェーン（単一調達先の懸念事例）



A. ガイドラインでのサプライチェーンの解説

先に紹介した内閣府のガイドラインでは、サプライチェーンに関する解説があるので、以下に概要をまとめた。

- ・自社で代替拠点を確保すれば、幅広い発生事象に共通して効果が高いため、危機全般を考えた対応策として有効性が高い。ただし、現在の拠点と同等の生産能力を持つ代替拠点は、平常時の費用や採算性の面で容易でなく、多重化が難しい場合も多い。
- ・次善の策として、①代替拠点の場所だけを決め、設備投資をせずに立ち上げ、訓練のみ実施する方法や、②同業他社と「災害時の相互支援」を合意しておく方法、などを考えることも重要になる。
- ・事業継続戦略の実現のための対策には、平常時から、ある程度費用をかけなければならない場合が多いのは事実であり、経営者としてどこまで費用をかけるかの判断が重要である。
- ・対策の実施により緊急時の製品・サービスなどの供給が期待できるため、取引先等からの評価向上や、新たな顧客獲得、取引拡大、投資家からの信頼性向上など、多くのメリットにつながることも認識すべきである。

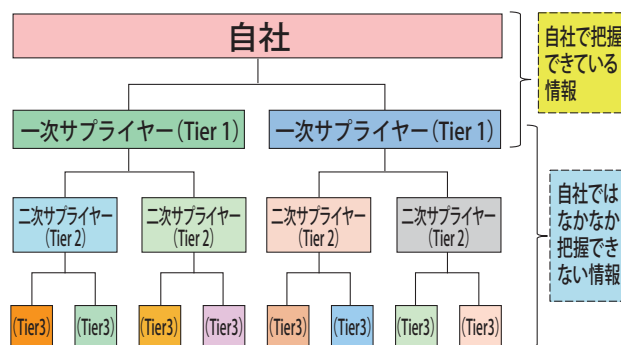
ただ、現実問題として、代替拠点を検討・確保することは簡単ではない。後述の自由意見のとおり、代替拠点確保の必要性を意識した企業もあるが、中小企業の多くは、ガイドラインのような理想的な代替戦略を採るのは難しいと考えられる。

B. サプライチェーン把握の難しさ

サプライチェーンの寸断リスクを回避するため、自社のサプライヤーを二次・三次にわたって把握しておくことは重要ではあるが、以下の事例のとおり、それが容易ではないことがわかる。

- ・取引慣行や力関係で、なかなか自社の論理を強制できない。
- ・一度取得した情報も定期的にメンテナンスしないと陳腐化してしまう。
- ・原材料が海外産の場合、なお複雑になる。
- ・直接取引をしていない二次・三次サプライヤーなどの情報はなかなか収集できない(図表9)。

図表9 サプライチェーンの階層



ヒアリングでは、高性能・最先端製品を製造している場合、ベンダー側から「A社の部材を使用するように」と指定されるケースが多く、仮にA社に不測の事

態が起こった場合には、ベンダー側から「代わりにB社の部材」として再指定されるようである。

一方、それほど厳格でない場合には、「A社に不測の事態が起こった場合には、代替部品を調達するのは自社の責任である」というケースもある。

(2) サプライチェーンに関する自由意見と対応策

- ・今回は地震の影響は少なかったが、原料仕入れについて代替先発掘が必要と感じた。
- ・自社のBCPだけではなく、自社の取引先に対するBCPを把握することの必要性を痛感した。
- ・実際に、サプライヤーのBCP評価を行っている。
- ・仕入先の状況把握が遅れた。
- ・販売先に対する自社の状況説明が遅れた。

ここで、自社のBCPだけではなく、自社の取引先のBCP策定状況を把握することについて、数社にヒアリングをおこなったので、以下に概要を紹介する。

一般的に、自社のサプライヤー（仕入先）に対しては、旧来から「自社に対して原材料・部品を継続的に供給し続けることが可能かどうか」といった観点から“実態調査”をしている企業は多い。

BCPに関するヒアリングでは、川上（仕入先）に対して実態を「把握している」とする回答はあったものの、川下（販売先）に対して「自社の商品を販売し続けることが可能か」という調査は「していない」という回答がほとんどであった（なお、川下（販売先）に対しても、“売掛金回収（支払能力／与信管理）”という観点から企業調査はされているはずである）。

仕入先が重要視される理由としては「自社への部品・部材の供給停止を回避することが最重要課題」であるため、川上に対して調査しているというもの。メーカーにとって「欠品」という事態は何としても避けたい事象であり、そのために「在庫を厚く抱える」といった対応をとるなど、多少の利益を削ってでも企業としての「供給責任を果たす」ことが最優先とされていることがわかる。なお、仕入先の全先について調査することは非現実的であり、主要先や新規先を中心に行っているようである。

仕入先のBCP対応について、こういった内容を調査しているのかについてまとめた。

- ・BCPを策定しているか？
- ・緊急事態を想定した事業継続に関する方針と手続きをとっているか？
- ・緊急事態時に事業継続を意識した行動のための教育/訓練をしているか？
- ・緊急事態から復旧までの具体的な日程や内容、複数工場での生産体制をとっているか？
- ・生産・出荷における復旧時間を定めているか？

- ・生産を再開するにあたって必要な設備が何かを把握しているか？
- ・要員を確保するための対策を実施しているか？
- ・製品を生産する際に必要となる部材とその調達先を把握しているか？
- ・重要なデータのバックアップを取っているか？

こうした調査項目については、一部のヒアリング企業ではスコアリングをして「〇〇点以上の場合には取引継続、新規取引」などの基準を設けているようである。

一方、自社の販売先からは、BCPに関する取り組みについて、厳しい対応を求められているようである（自社が仕入先に対して調査していることと逆の立場）。これは、脱炭素への対応（スコープ3の開示義務化）に似ている。脱炭素では、大手企業のみならずサプライチェーン内の中堅・中小企業においてもその進捗報告が求められており、基準に達していない先との取引はできない、とする企業が多くなっているが、BCPについても、そうした動きが今後活発化するかもしれない。つまり、BCP対応も大企業だけの話ではなく、いずれ全企業が直面する重要な経営課題であるということに留意する必要がある。

(3) BCPの見直しなど、その他事項

A. BCPの見直し、体制の見直し

- ・中長期的には、本社一極集中の見直し、営業所拠点網の見直しを検討する必要がある。
- ・被災で一度休業した店舗を再開する際の判断基準が明文化されておらず、混乱した。今後、基準の明文化を検討していく。
- ・現状のBCPでは、避難・安否確認までの手順は策定しているが、その後の復旧までの流れが策定しづらいためできていない。
- ・予め策定していたBCPは、今回の地震ではあまり機能しなかったため、実体験に基づく対策を盛り込む形で見直しが必要と考えている。
- ・災害対策本部が役員のみで構成されていた為、実働するメンバーとのギャップが生じた。今後、対策本部のメンバーの中に、実働する現場の社員を加え、メンバー構成を変更する予定。

一般的には、上意下達の指揮命令系統が多いが、災害時など緊急事態にそれに固執すると、後手に回ってしまう懸念がある。上記の例にあるとおり、「現場のメンバーを入れる」「現場の判断を優先させる」など、柔軟性を許容する考えも必要となる。

たとえば、北陸には「本社：東京、主要事業所：北陸」という会社が多い。こうした事業所では、支社長・工場長などの現場責任者が、お盆休みや正月には帰省して現地にいない場合が多い。その際は、現地に滞在する代務者に緊急時対応の判断・権限を移譲するなど

の対応も検討しておくべきであろう。

B. 訓練の実施・見直し

- ・自社のBCPで規定したルールが社員に周知されていない。
- ・自社のBCPをしっかりと理解しておく必要があると痛感した。毎年BCP訓練を行っているが、実際に災害発生を経験するとさまざまな教訓や反省点が出てくる。引き続き見直していかなければならないと感じた。
- ・BCPを策定することの必要性を認識し、それを行動に移せるかがカギである。
- ・BCPの整備を通じた訓練の重要性を再認識した。今後は、有事対応の「伝承」が課題である。

ここでは、BCPは策定するだけでなく、常にメンテナンスを行い、訓練を重ねて「体に覚え込ませる」くらいの対応が必要である、ということを示している。

「訓練は最低でも3回は必要」と言われている。いわゆる「火災を想定した消火訓練」はよく実施されているが、「BCPを発動」するという訓練はなかなか実行されていないと思われる。

今回、結果としてBCP発動が訓練ではなく「本番」として行われ、その「成功・反省・失敗・欠点」が浮き彫りとなったはずである。今回の「本番」を無駄にしないためにも、BCPの見直し、訓練は随時必要である。

おわりに

BCPとは、「危機に直面したときに、「全業務」の早期復旧はできないであろうという前提のもとで、危機の中でも自社として最優先すべき事業に対して活用可能な経営資源を投入し、事業の継続・早期復旧を目指す」、というものである。また、危機発生時にいち早く対策本部を立ち上げ、経営者からの指示が「的確に」伝わる体制をとるためにも、BCPは不可欠なものである。

危機発生直後、経営資源（物的資源＋人的資源）は著しく毀損あるいは減少するであろう。そのため、危機からの復旧は、経営資源である製品供給力（工場・機械設備など）とマンパワー（役職員の安否のほか、業務に復帰できる環境）の状況に左右されることになる。

「物的資源と人的資源の被害規模がそれぞれどの程度か？」にもよるが、あまり複数の復旧パターンを設定すると経営判断に迷いが生じる可能性がある。そのため、自社が優先すべき業務のなかでもさらに優先順位をつけ、「最も被害が大きい場合はA」、「それほど被害が大きくない場合はB」などいくつかの行動パ

ターンをあらかじめ決めておき、迅速な対応をとれる体制を準備しておく、という考え方が望ましいのではないだろうか。

BCPが「機能しなかった／失敗した」と評されるケースとしては、

1. 安否確認が不十分であった
2. 優先業務の復旧が想定よりも遅れた

ということが挙げられる。

優先業務が何であるか、というのは当然ながら経営判断である。例えば、高性能・高額な製造機械による製品が自社の「生命線」であるならば、その機械を守るための不断の耐火・耐震対策が重要であろう。一方、スーパーなど小売店の店員、レジ係など、従業員のマンパワーが重要な会社・業務であれば、安否確認後の居住地確保も重要な事項となろう。

つまり、企業によって、業界によって、業務内容によって、企業戦略はさまざまであり、BCPにおいて何を優先・重視するか、言い換えれば当面の間、何かを捨ててでも残すべきものは何か、をあらかじめ決めておき、危機の際にはそれを死守できるかどうか問われるのではないだろうか。

一方、災害によって、逆に需要が高まるもの／いわゆる復興特需（救援物資、建設、道路、医薬品、など）がある。これらの特需に対応できなければ、社会的な期待に応えられなかったことで失望されてしまう可能性がある。こうした特需に対応できたということも、BCPが機能したことになる。

BCPは、単に計画を策定するだけでなく、定期的な見直しや訓練など、継続的な取り組みが重要である。BCPが機能することで、企業は顧客や取引先からの信頼を維持し、競争力を保つことができる。BCPにゴールはなく、随時、見直し・更新をしていかなければならない。「今回、問題なく対応できた」企業であっても、引き続き見直しは必要である。BCPへの取り組みが企業内で浸透すれば、その意識が従業員から家族にも伝播され、社会全体として防災・減災の意識醸成にもつながるはずである。

BCPが「完璧に機能した」という企業は少ないと思われ、「何らかの不備、課題がある」はずである。本稿の事例を通して不断の見直しを進めていただければ幸いである。

