

特集 2018年を振り返る

第3章 災害対応力

——BCP 策定と中小企業診断士にできる支援



奥村 直樹

東京都中小企業診断士協会城南支部 / 神奈川県中小企業診断協会

2018年を振り返ると、異常気象による災害発生がまず頭に思い浮かぶ。2018年7月には、西日本を中心とした豪雨災害が発生。この災害による死者は224名（2018年10月現在）に上り、地域経済に致命的な打撃を与えた。

また、同月に全国を猛暑が襲い、都内で観測史上初めて気温40℃を記録するなど、異常気象が記憶にも記録にも残る1年であった。

本章では、企業の災害対応力向上という課題について、災害支援現場で活躍する中小企業診断士へのインタビューを通じて考察していく。

1. 2018年を襲った異常気象

図表1に、2018年（10月現在）に起きた災害について、死者を出したものをまとめた。昨年も九州北部で豪雨による水害が発生したが、今年も平成30年7月豪雨が発生し、大きな水害が発生している。

内閣府が2018年2～3月に実施した企業の事業継続および防災の取組みに関する実態調査によると、「災害リスクを具体的に想定して経営を行っている」と回答した企業のうち、92%の企業が「地震」を想定していたが、「洪水」を想定していた企業は、わずか30.5%にとどまっていた。今年も猛威を振るった台風や豪雨による洪水や浸水などの水害について、企業側の対策が手薄になっていることが調査結果から浮かび上がっている。

図表1 2018年に起きた災害

時期	名称	死者	概要
1月	平成30年豪雪	5名	1月22日から23日にかけて、低気圧により関東甲信地方や東北地方太平洋側を中心に大雪となった。東京では積雪23cmを記録。その後、27日にかけて非常に強い寒気が流れ込み、日本海側を中心に暴風雪や大雪となった。
1月	草津白根山噴火	1名	1月23日10時2分頃、本白根山の鏡池の北側、白根火山ロープウェイ山頂駅の南側で噴火が発生した。この噴火で、スキー場で訓練中だった自衛隊員1人が噴石にあたって死亡した。
2月	平成30年豪雪（北陸豪雪）	18名	2月3日から8日にかけて北陸地方を中心に記録的な大雪となった。北日本から西日本にかけて道路の通行止め、鉄道の運休、航空機・船舶の欠航等の交通障害が発生した。また、除雪作業中の事故も多発した。
6月	大阪府北部地震	4名	6月18日7時58分頃、大阪府北部を震源として地震が発生。最大震度6弱を府内5市区で観測し、ブロック塀の倒壊等により死者が出た。
7月	平成30年7月豪雨	224名	6月28日から7月8日にかけて、台風7号および梅雨前線等の影響により、西日本を中心に全国的に記録的な大雨となった。この豪雨により、西日本を中心に多くの地域で河川の氾濫や浸水害、土砂災害など甚大な被害が発生した。国土交通省のまとめによると、被害額は全国で約1兆940億円に上り、水害の被害額では過去最大となった。
9月	平成30年台風21号	14名	9月4日に非常に強い勢力で徳島県南部に上陸し、近畿地方を縦断した。関西国際空港では、タンカーが強風に煽られて連絡橋に衝突、全面閉鎖に追い込まれた。最大瞬間風速は、全国927の風の観測点のうち、合計100の観測点で観測史上最大値を観測した。
9月	北海道胆振東部地震	41名	9月6日3時7分頃、北海道胆振地方中東部を震源として地震が発生。最大震度は震度階級で最も高い震度7で、北海道では初めて観測された。北海道全域が停電し、山林では大規模な崖崩れが広範囲で発生し、多数の住宅が巻き込まれた。
9月	平成30年台風24号	1名	9月30日に非常に強い勢力で和歌山県に上陸し、東日本から北日本を縦断した。広範囲で暴風、大雨、高波、高潮となり、南西諸島及び西日本・東日本の太平洋側を中心に、観測記録を更新する猛烈な風の吹いた所があったほか、紀伊半島などで過去の最高潮位を超える高潮を観測した所があった。

出典：内閣府防災情報より筆者作成

2. 災害支援の最前線を聞く

経営基盤が脆弱な中小企業では、このような緊急事態に遭遇した際に何も手を打てず、廃業に追い込まれるリスクがある。被害を最小限に食い止めるためには、平常時よりBCP（事業継続計画）の策定を行い、リスクに備えることが重要だといえる。

しかし、帝国データバンクが昨年、約1万社を対象に実施した調査によると、BCPを策定済みの企業は、わずか14.3%にとどまっていた。その理由として、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」と45.1%の企業が回答している。

度重なる災害発生を目の当たりにしているにもかかわらず、なぜ企業にBCPが普及しないのだろうか。また、企業の災害対応力の向上や、被災企業の復興支援のために中小企業診断士が果たせる役割とは何か。

その原因を知るべく、長年被災地での企業支援に携わり、中小企業庁が主催する「中小企業の災害対応の強化に関する研究会」の委員も務める中小企業診断士の藤田千晴氏にインタビューを行った。



長年、被災地での企業支援に携わる藤田千晴氏

——どうして、BCPは普及していかないのでしょうか。

結論から言うと、経営者にとって非常に面倒だからです。現状、行政や商工会議所などが打ち出しているBCPの策定指針は、分量

的にも構造的にも「事業計画書」を作ってもらうのと等しいボリュームです。専門家からすると、きっちり整合性がとれていて美しいドキュメントができるのですが、経営者にとっては、作るためにかけた労力の割にはメリットが少ないという状況です。

そして、実際に労力をかけて作ったまじめな経営者が、周りの会社仲間の所に行ったときに、「BCPなんて意味がないよ」といわれてしまう。そうすると、やはり面倒だというイメージがますます中小企業の経営者に蔓延して、普及率が上がらないのです。

——BCP普及率の向上には、策定指針を変えていく必要があるということですね。

それを中小企業庁が主催する「中小企業の災害対応の強化に関する研究会」で議論していたのですが、「そもそも何をすればBCPと言えるのか？」といった根源的な議論になりました。

そこでの結論は、とにかくBCPのドキュメントにこだわる必要はまったくないということです。災害が発生したときに何をすればよいのか、経営者もしくは従業員がきちんとわかっているのであれば、それはドキュメントであれ何であれ、手法は何でも構わないということになりました。

——具体的には、どのような手法があるのでしょうか。

たとえば、あるガス保守事業者では、BCPを策定していないのですが、年に2回全従業員を集めて、何か起きたときに自分たちがどう行動すべきかを考えるワークショップを行っています。

まず、経営側がテーマを考えて、地震、火事、取引先の突然の倒産などのさまざまなシチュエーションを想定します。模造紙を使って、それぞれ従業員Aは何をする、従業員Bは何をするという形で、実際に自分は何をしたらよいのだろうということを、トラブルの状況に合わせて考え、書き出していきます。

これは、BCPは作っていないけれども、やっていることはまさしくBCPの定着である事例です。

肝心なことは、災害が起きたときにいかに適切に行動してもらえるか、です。このような取組みを会社の仕組みの中に組み込んでいくほうが、よほど実効性が高く普及しやすいと思います。

また、災害対応だけでなく、研修の一環として従業員のモチベーションを高めたり、会社への理解を深めたりすることにもつながるため、経営者にとって大きなメリットがあるといえるでしょう。

——前述のような取組みを含め、BCP策定時の留意点があれば教えてください。

一般的に、災害というのは事業に対し大きなネガティブインパクトを与えますが、実はポジティブなインパクトも2つあります。

1つ目は、大きな災害が起きたときに、それをきっかけとして事業の再編ができるということです。たとえば利益貢献がないにもかかわらず、今までお客様の都合で続けていて、文句を言われるからやめられないような事業があった場合に、やめる良い言い訳になるのです。

2つ目は、皮肉な話ですが、災害は大きなビジネスをも生むということです。たとえば、今回の西日本豪雨の被災地では、暴風雨で瓦が全部飛んでしまった家が多数あって、今まで青息吐息だった瀬戸内海東部の瓦産業が一時的に息を吹き返すということがありました。

そのときに自身が被災していて商売ができなかったら、市場が目の前にあっても生かせないという大きな機会損失になるのです。だからこそ、ライバル企業よりも早く復旧してより多くの市場をつかむ必要がある。いち早く市場をつかむことができれば、そこで得たキャッシュフローをもとに事業や企業全体の構造改革に着手でき、より強靱な事業や企業に変革することができます。

そういったポジティブな計画としての

BCP策定というのは、経営者のモチベーションにもつながると思います。

また、策定作業にあたっては、BCPの策定を入口にして、経営手法や業務フローの検討に従業員を巻き込むことが重要です。そうすることで、今まで皆が当たり前だと思っていた業務手順の見直しといったところにも目がいくわけです。

災害のときに、このやり方でいけそうなら、平常時からその簡単なやり方でやってみればよいといったように、現状の業務の非効率さにみんなが気づくきっかけづくりにもなるのです。

——実際に被災された企業と接する中で、どのような支援にニーズがあると感じていますか。

ニーズとしては、やはり建物と設備を買うための資金ですね。逆に言うと、潤沢にお金を持っている企業は、補助金に頼らず自分たちで工場や店を再建してガンガンやってしまうということはありません。

こういう企業は、実は前から良い仕事、良い商売を行っている。それでお金が貯まっていたり、保険に加入できていたりしたから、自力でいち早く復旧復興できて市場を早くつかみにいけるわけです。

一方、資金力のない企業は補助金を活用するのですが、1/4の自己負担すらできない企業が結構あります。正直に言って、1/4の自己負担ができないのは、もともとの商売のビジネスモデルが良くないと言わざるを得ません。せめて、それくらいの負担ができるような資金は貯めておきましょう。そういうビジネスモデルで日頃から過ごしていないと、災害が起きたときに市場から自動的に退場を求められてしまいます。

つまり、それまで儲けていれば儲けているほど復旧復興が早くなります。ということは、災害対策に最も有効なのは何かと言うと、BCPだけでなく、「今稼いでいること」となるのです。

——被災した企業に対して中小企業診断士にはどのような役割が求められていますか。

役割は、通常のコンサルティングと完全に同じです。新規顧客の獲得や、新商品・サービスの開発、従業員の雇用・採用・労務管理、資金や補助金をどう持ってくるかなどです。そういうものが全部一度に出てきます。

私は災害支援でさまざまな被災地を何年も回っていますが、中小企業診断士としての総合力を常に試されていると感じています。現場では、弁護士や建築士などほかの士業の方とチームを組んで動くことが多いのですが、中小企業診断士は被災者支援に大変有効な資格だと思います。他の士業は、法律に基づく判断を得意としますが、中小企業診断士は、特殊な事情で困っている人たちに寄り添ってフレキシブルな提案ができる職能だからです。

——被災地支援の経験がない中小企業診断士は、まずはどのような形で貢献できるでしょうか。

まずは、地元で成果を上げることが必要でしょう。つまり、被災地で活躍できる中小企業診断士というのは、まず地元で頑張ってきて成果を出しており、被災地に行ったときに自分がどう活躍できるかというのを自分で考えられる人です。

「私は中小企業診断士ですが、何かお役に立てますか？」というスタンスでは、「知らないよ、わからないよ」と言われてしまいます。「あなたのこういう悩みに対してこんなサポートができます」というやり方・提案が必要なわけです。

地元で活躍できている中小企業診断士というのは、日頃から自分がどう行動したら相手の役に立つのだろうという考え方で活動しているはずです。その考え方がそのまま被災地でも生きるわけです。

被災地とは、企業と同様に中小企業診断士もそれまでの活動理念・実績が問われる場なのです。

おわりに

企業が自社の災害対応力を高めるには、事前の備えがきわめて重要である。しかし、単に様式を埋めて文書を作成するだけのBCP策定に効果は期待しにくいだろう。

一方、文書にこだわらず、災害発生というケーススタディを従業員研修の一環で行うという取組み事例を聞いたときは、目から鱗であった。従業員自身が「会社にとって何が一番重要か」を考えることは、災害対応力が向上する以外にもさまざまな良い効果が期待できるのではないだろうか。

また、被災した企業に最も必要となるお金を確保するためには、被災前から健全な財務基盤を確立しておく必要がある。

中小企業診断士が日頃から取り組む企業支援は、経営改善を通じて企業の災害への対応力を高めることにも貢献しているということを強く意識して、今後も活動していきたい。

奥村 直樹

(おくむら なおき)

神奈川県藤沢市出身、1986年生まれ。2018年中小企業診断士登録。中小企業支援機関の職員として、大学連携型インキュベーション施設の運営による創業支援、地域企業の景気動向調査などの業務に従事する。「地域企業の発展を通じて、日本を元気に！」をモットーに日々奮闘中。

