

企業の事業継続戦略オプションと「お互い様 BC 連携」の考察

千葉洋平*・永松伸吾*・細坪信二**

Consideration of Business Continuity Options and Business Partnership for Business Continuity

Yohei CHIBA*, Shingo NAGAMATSU*, and Shinji HOSOTSUBO**

**Disaster Resilience Research Division,
National Research Institute for Earth Science and Disaster Resilience, Japan
y.chiba@bosai.go.jp, nagamatu@bosai.go.jp*

***Crisis Management Education & Exercise Center, Japan
hosotsubo@cm-eec.net*

Abstract

This paper aims to introduce a variety of business continuity options including a business partnership for business continuity (BC) to promote the BC efforts by small and medium-sized enterprises in Japan. It examines BC options that have been ever pursued by companies and that can be responded to recent changes in business environment and organizes the BC options according to the company size, the types of industry and incident. Then, it takes up a business partnership for BC and describes its outline and actual efforts. Finally, it considers the requirements to meet this strategy.

Key words: BCM, BCP, Business Partnership, Small and Medium-sized Enterprise, Resilience

1. はじめに

我が国では、南海トラフ地震、首都直下地震といった巨大災害の切迫や、気候変動による近年の大規模な水災害に加えて、昨今のコロナ感染症やウクライナ情勢など、企業を取り巻く事業環境が絶えず変化し複雑化を増している。企業経営が事業環境にうまく順応し適切な事業継続戦略を講じていかなければ、企業業績に多大な影響を及ぼすばかりか、最悪の場合、企業が存続できなくなるという事態にもなりかねない。

他方で、我が国において企業数の約 9 割を中小企業が占め、雇用の約 7 割を生み出していると言われるが、中小企業を中心に、事業継続に向けた取り組みが進んでいないのが現状である。内閣府が 2021

年度に行った事業継続計画（以下、BCP）に関する実態調査によると、2021 年度において大企業の BCP 策定率が「策定済み」と「策定中」を合わせ 85.1% であるのに対して、中堅企業は 51.9% という結果になっている（内閣府、2022）。中小企業においては、これよりも一段と低く、2 割程度の水準となっている（中小企業庁、2022）。

災害に特に脆弱であり、設備投資に余裕のない中小企業は、いかに事業を継続していくべきであろうか。こうした課題に対処していくためには、各企業が事業継続に取り組む意義を正しく認識したうえで、事業継続戦略に関しどのようなオプションがあるか事前に把握し、自社の経営や事業に合う戦略を取捨選択しながら、有事の際には、即座に戦略を

* 国立研究開発法人 防災科学技術研究所 災害過程研究部門

** 一般財団法人危機管理教育 & 演習センター

意思決定できる体制を整備しておくことが重要である。一方で、例えば施設の二重化といった戦略は有効な事業継続戦略であるが、コスト負担面等から中小企業はそれを選択することが難しい可能性もある。したがって、中小企業にとっては、そこまでコストのかからない「お互い様 BC 連携(以下、お互い様)」のような企業間互助といったソフト戦略が有効なオプションの1つとして考えられる。さらに、場合によっては、既存の事業にこだわらないというオプション、つまり事業縮小や、既存事業をあきらめ、新規事業に切り替えていくといったことも企業存続の観点からオプションとして視野に入れておく必要がある。

なお、企業の事業継続に関する既存研究は、これまで「お互い様」については事業継続戦略の一例として取り上げるに留まり、「お互い様」の特性を踏まえた上でどのような場合にマッチングが可能かまで追究しているとは言い難い。

上記を踏まえ、本稿では、国立研究開発法人防災科学技術研究所災害過程研究部門が中小企業による事業継続の取り組みの促進に向けて 2022 年度に行った研究成果として、企業の事業継続戦略オプションについて概観したうえで、戦略オプションとして「お互い様」を取り上げ、その概要とマッチングの要件について報告する。

2. 企業による事業継続戦略

本節では、はじめに筆者らが効果的であると考えられる企業の事業継続戦略オプションを列挙し、その後、これらの戦略オプションについて企業規模、業種および発生事象に応じた整理を行った。

2.1 事業継続戦略オプション

内閣府の事業継続ガイドラインにおいては、事業継続マネジメント(BCM)の一環として、企業は事業継続戦略を検討することが推奨されている。事業継続戦略とは、企業が主要事業に必要な各重要業務の目標復旧時間および目標復旧レベルの達成をめざす戦略である。当該戦略は、慣行として、想定される被害からどのように防御・軽減・復旧するかを検討する復旧戦略、そして、もし経営資源を利用または入手できなくなった場合にどのように代わりを確保するかを検討する代替戦略の2つに大別される(内閣府, 2023)。一方で、これらの観点のみに縛られ

ず、事業縮小や業態変更、新規事業といった戦略についても、事業環境の変化に応じて柔軟に取り入れていくことが、これからの事業継続においては必要になってくると考える。

そこで筆者らは、これまで企業によって取り組まれてきた事業継続戦略のほか、昨今の事業環境の変化にうまく対応できると考えられる戦略について考察し、表 1 に 11 の戦略オプションを列挙した。

表 1 事業継続戦略オプション
Table 1 Business continuity options.

1	現地復旧・再開
2	施設・設備の二重化
3	空き施設の確保、在宅勤務
4	施設・設備の借用(「お互い様」)
5	アウトソーシング
6	同等品の調達、代替サービスの提供
7	復旧・再開断念、供給・サービス停止
8	事業縮小・休止、人員削減・出向
9	事業拡大
10	業態変更、業務提携、M&A
11	新規事業

2.1.1 現地復旧・再開

第 1 は、自社が被害を受けた際の拠点の復旧と再開、つまり現地復旧戦略である。これは、いわゆる被害から現地を元通りに戻すという考え方である。例えば、24 時間あるいは 1 カ月以内と目標復旧時間が設定されている場合に、その分の在庫を予め積み増し補充しておくといったモノの融通のほか、災害によって事業が中断した際に費用を賄うための自社の内部留保や金融機関からの借入という資金面の融通が挙げられる。

2011 年の東日本大震災においては、震災で使用不能になった工場を復旧するために 2、3 年を要したというケースが多くみられた。他方で、被害からの逸早い現地復旧について強調される傾向があるが、特に水産加工会社では、復旧したが再開できず最終的に倒産してしまったというケースが見受けられた。さらに、2016 年の熊本地震においては、大きな被害に見舞われた主力工場を何が何でも復旧しなければならないという結論から、現地復旧に 3 カ月半を余儀なくされたが何とか再開に至ったという事例がみられた。しかしながら、このようなケースは

非常に稀であり、中小企業のように資金に限りのある企業においては非常に難しいと言えよう。

2.1.2 施設・設備の二重化

第2は、二重化(大手企業の場合には三重化)であり、被害に見舞われた場合に備え、既存の施設や設備と同じ環境を別のところに予め整えておくという考え方である。例えば、東京や大阪に本社があり、倉庫やデータセンターなど複数の拠点を設ける店舗であれば、A店舗に被害があった場合にはB店舗で営業を継続するというものである。事務所や倉庫の場合には空き倉庫を確保する、また、工場の場合には敷地にプレハブを建て突貫工事で立ち上げるといったケースも見受けられる。東日本大震災時には、倉庫を工場に切り替えたという事例もみられた。

2.1.3 空き施設の確保、在宅勤務

第3は、バックアップサイトとして、空いている敷地や施設、あるいは、事務所であれば空きのテナントを借りるというもの(コールドサイト)である。これを行うには工事や調達に時間を要するため、予め場所を選定しておく必要がある。また、特に災害時において工事業者や設備業者を確保するために取決めを事前に行っておく必要がある。例えば、空いている土地にプレハブを建てる、また、テナントを契約して事務用品を準備するといったことが挙げられる。一方で、これらは物理的な移動が生じるため、環境が整った所から設備を入れる必要があり、二重化や三重化と比べて時間とコストがかかる。

さらに、物理的な移動が生じない在宅勤務という形が挙げられる。これは、昨今のコロナ感染症の影響によって導入しやすい環境が整いつつある。

2.1.4 施設・設備の借用(「お互い様」)

第4は、協力会社やライバル会社の施設や設備の借用、つまり「お互い様」という形である。工場を借用する場合には、その工場にスタッフが出向き、工場を借り製造を行うという方法が挙げられる。これはもともとある設備や施設を借用するため、それほどコストがかからず、内部留保の範囲内で行うことができる。一方で、相手先の作業などもあることから、予め相手先と提携を結び、作業時間や借用時間、協力体制などを取決めておく必要がある。また、「お互い様」の協定においては、双方の工場を見合い、技術レベルやコストを確認し、連携できる仕組みについて取り決めを行う必要がある。「お互い様」につ

いては、次章で詳述する。

2.1.5 アウトソーシング

第5は、資金を投入し業務を全て委託するアウトソーシングであり、復旧までの間の委託内容について委託先と覚書などで予め取決めを行うというものである。例えば、空いている土地にプレハブを建てる、テナントを契約して事務用品を準備する、在宅でテレワークを行うといったことが挙げられる。

2.1.6 同等品の調達、代替サービスの提供

第6は、従来調達していなかったモノを同等品として調達する、また、代替サービスを提供するという考え方である。サプライヤーが被災した場合は全くモノが入ってこないため、通常の仕入先以外を協力先として確保し、覚書などで災害時の優先的な供給について取決めを行っておく必要がある。ただし、これは従来のモノとは異なるため、品質、納期、費用などを事前に整理しておくことが重要である。

2.1.7 復旧・再開断念、供給・サービス停止

第7は、経営資源を投入する事業を取捨選択するために復旧や再開を断念する、または、供給やサービスを停止するという考え方である。つまり、事業影響度分析で把握された業務の優先順位によって優先的に立ち上げる事業もあれば、ある程度再開を後回しにする、あるいは、立ち上げない、断念するということも選択肢として検討しておくということである。ただし、このような場合においては特に、取引先との良好な関係を維持するために業務の中断や遅延に関するコミュニケーションの仕方について留意する必要がある。

2.1.8 事業縮小・休止、人員削減・出向

第8は、コロナ禍でも顕著になったが、経費削減に向けた事業の縮小や休止、また、リストラなどによる人員の削減や出向である。

2.1.9 事業拡大

第9は、事業縮小などとは対照的に、災害後の復旧工事、また、コロナ禍でのマスク製造など、災害によってニーズが増えることによる事業の拡大である。

2.1.10 業態変更、業務提携、M&A

第10は、業態の変更、業務の提携またはM&Aという考え方である。コロナ禍では飲食業をはじめ様々な業界で急激な需要減少が目立った。既存事業では難しいため業態を変更して違う形で事業を進め

ていく、一方で自社のみでは限界があるため相手先と提携、あるいは、M&A を行うというものである。

2.1.11 新規事業

第 11 は、新規事業への切り替えであり、既存の事業復旧では先行きが見通せない、または、売上が元通りに戻らないという場合に事業自体を見直していくというものである。

2.2 戦略の類型化

前述のとおり、企業の事業継続に向けて、一般的に認識されている現地復旧戦略や代替戦略以外にも様々な戦略オプションがあることがわかる。これらの戦略は業種や業態などに応じた使い分けがあり、各企業の状況に合った最適な戦略が取捨選択されるべきである。そこで続いて、事業継続戦略オプションについて企業の規模、業種および発生事象に応じた考察を行った。

2.2.1 企業規模に応じた戦略

はじめに、企業規模に応じて戦略オプションを検討する際には、次の視点が必要になると考える。

- 単一事業と複数事業
- 単一拠点と複数拠点
- 資金力
- 人材
- IT 依存度

なぜならば、単一事業を行う企業と、複数事業を行う企業、また、大手企業のように拠点が複数あるサプライチェーンで行う事業体と、中小企業のような単一拠点で行う事業体とでは、内部リソースを活用することによって代替を行うか、または、「お互い様」のように外部リソースに依拠するかなど判断が分かれ、それに応じて戦略オプションも変わってくるためである。さらに、資金や人材をどこまで割けられるか、IT にどのくらい依拠しているかなど経営資源の規模や依存度により、導入可能な戦略オプションが変わってくる。そこで、企業規模を大手企業、中小企業、小規模事業者に分け、「お互い様」の導入可否の観点を中心に、特に製造業において、より効果的であると考えられる事業継続戦略オプションの整理を行った(表 2)。

大手企業の場合には、他社と「お互い様」を行うというよりむしろ自前の資金力などの内部リソースを活用した現地復旧や再開、施設や設備の二重化のほ

表 2 企業規模に応じた事業継続戦略オプション
Table 2 Business continuity options by company size.

企業規模 ^{注1}	事業継続戦略オプション
大手企業 (メーカー)	「お互い様」よりも、現地復旧・再開、施設・設備の二重化、撤退・新規事業
中小企業	同業種間の「お互い様」
小規模事業者	同業種間、異業種間の「お互い様」

うが主流である。また、大手企業ほど、採算性の観点から、むしろ撤退して新規事業に乗り換えていくという考え方が浸透している。2019 年台風 19 号の際には、水害で冠水した株式会社日立製作所の郡山事業所が操業再開を断念し完全撤退したというケースがみられた(日本経済新聞, 2019)。しかしながら、経営資源に限りのある中小企業にとっては、こうした統廃合の戦略をなかなか組めないのが現状である。

一方、中小企業にとっては、コストが然程かからない「お互い様」が効果的であり、業務内容、設備や施設、ノウハウなどが共通する同じ業種間の「お互い様」がより行いやすいと考える。特に、技術レベルの高い企業ほど、社会的供給責任の観点から、こうした他社協力が必要になるであろう。

中小企業よりさらに規模の小さい小規模事業者にとっては、同業種間の「お互い様」のほか、例えば必要最低限の事務所のみ必要な事業者であれば、異業種間の「お互い様」も実施可能である。

2.2.2 業種に応じた戦略

次に、業種は、事業の代替性の観点から以下に大別される。

- 社会的責任があり止められない業種：重要インフラ、建設業
- 特殊な施設・設備・技術・サービスに依存し代替できない業種：製造業、サービス業
- 地域の資源に依存し代替できない業種：水産・農林業、鉱業
- 他店補、事業所で代替しやすい業種：商業、不動産、サービス業

注 1：中小企業基本法によると、中小企業は、業種ごとに資本金、従業員数によって定義されており、中小企業のうち、特に小規模の事業者については、業種ごとに従業員数で定義されている(中小企業庁, 2005)。一方、大企業については明確な定めがないものの、中小企業の規模を超える企業が該当するものと考えられる。

第1は、社会的責任があるため止められない業種、つまり重要インフラである。これには、情報通信、金融、航空、空港、鉄道、電力、ガス、政府・行政サービス、医療、水道、物流、化学、クレジット、石油の14分野が位置付けられている(内閣サイバーセキュリティセンター, 2022)。さらに、場合によっては、災害後に復旧工事を行う地元の建設業も含まれる。第2は、特殊な施設や設備、技術を要する製造業や、特殊なサービスを提供するサービス業といった代替ができない業種である。第3は、地域の資源に依存しているため代替ができない業種、例えば、漁業や農業、あるいは鉱業などである。そして第4は、他の店舗や事務所、テナントなどで代替しやすい業種であり、商業、不動産業、サービス業などが挙げられる。表3は、事業代替性の観点から分類した業種ごとに、より効果的であると考えられる事業継続戦略オプションを示している。

表3 業種に応じた事業継続戦略オプション
Table 3 Business continuity options by business type.

業種	事業継続戦略オプション
重要インフラ	「お互い様」よりも、現地復旧・再開、施設・設備の二重化
水産・農林業、鉱業、建設業	現地復旧・再開、施設・設備の二重化に加え、「お互い様」による他拠点展開・経営多角化
製造業	特殊性に依存した事業は現地復旧・再開、施設・設備の二重化、それ以外の事業は同業種間の「お互い様」やアウトソーシング
商業、不動産業、サービス業	現地復旧・再開、施設・設備の二重化に加え、事務所機能の「お互い様」

重要インフラ分野においては、セキュリティ面から一般的に他社と「お互い様」を行うことは難しく、事前対策による被害軽減と現地復旧、複数拠点による二重化が基本的な考え方になる。一方で、2011年タイ洪水の際には、ライバル会社間で助け合ったケースが見受けられた。

水産・農林業、鉱業、地元建設業の場合には、地域の資源に依拠せざるを得ないため、重要インフラと同様に現地復旧と二重化が主流になる。一方で、既存事業を一本で行うのではなく、「お互い様」を加味しつつ、他拠点展開や経営多角化を図っていくことが事業継続性の構築につながっていくと考える。

製造業においては、特殊な施設や設備、技術、サー

ビスに依存している場合には、現地復旧と二重化が中心になる。一方、全国各地において製造業は大体同じような技術レベルであるため、こうした同業種間の「お互い様」であれば十分マッチングは可能であろう。「お互い様」が難しい場合には、アウトソーシングがオプションになり得る。

商業、不動産業、サービス業においては、施設や設備の特殊性が低いため、比較的どこでも現地復旧を行うことが可能であり、他店舗など複数の事業者で二重化を行いやすい。一方で、施設・設備に依存せず必要最低限の事務所機能のみ必要な場合には空き施設の確保や、軒先を借りるなどの「お互い様」が効果的であると考えられる。

2.2.3 発生事象に応じた戦略

さらに、発生事象に応じた事業継続戦略オプションを検討する際には、次の視点を考慮する必要があると考える。

- 被害レベル(軽微・甚大・壊滅)
- 人的被害と周辺地域影響
- 広域被害
- サプライヤー被害
- 感染症
- 人的被害がない災害

被害レベルにおいて、防災の視点では、通常、被害想定に基づいた戦略になるが、事業継続の視点では、被害想定を上回り被害が甚大、壊滅的なときの戦略についても必要になってくる。また、人的被害や、周辺地域への影響の有無によって、とるべき事業継続戦略が異なってくる。さらに、社内で死傷者が発生した場合や、周辺地域に損害を与えた場合には、自社のスケジュールで現地復旧や再開が難しく、協力会社やライバル会社へのアウトソーシングが必要になってくる。

次に、広域被害が生じると、自社の被害だけではなく、顧客や取引先が被害を受けることによって事業継続戦略の発動が必要になってくる場合もある。また、顧客や取引先に被害が発生すると、現地復旧や再開を行っても売り上げが確保できず、組織を存続していくために復旧や再開の断念、供給やサービスの停止、業態変更、新規事業への切り替えなども視野に入れておく必要がある。

さらに、自社に被害がなくても、サプライヤーが

被災することで事業継続戦略の発動が必要な場合もある。つまり、自社が事業を継続しようとしても部品や商品を入荷できず製造販売することが難しくなるため、同等品の調達や代替サービスの提供が必要になってくる。

加えて、コロナのような感染症が蔓延し、長期化することで既存事業が継続できなくなるということ認識しておく必要がある。コロナ禍の生活スタイルの変化によって需要蒸発が生じたが、このような場合には現地復旧や再開を行っても売り上げが確保できず組織の存続が難しくなるため、新規事業を検討することも必要になってくる。

また、事業継続戦略は地震や風水害、感染症などから人的被害が出るという前提で組み立てられており、第一に安否確認であり、次に事業継続を行うというのが主流であるが、サイバー攻撃の際には安否確認を要しないことに留意されたい。この場合には、原因究明と被害確認の後に復旧・再開を行うことになる。例えば、2021 年の徳島県つるぎ町立半田病院に対するサイバー攻撃の際は、システムが止まっている間も病院機能の継続が求められた。一方で、人的被害がない場合の事業継続戦略については、未だ整備されていないのが現状である。

このように、発生事象においては様々な視点を考慮する必要があるが、戦略は特に発生事象の被害レベルに左右されると考えられるため、ここでは、被害レベル(軽微、甚大、壊滅)ごとに、より効果的であると考えられる事業継続戦略オプションの整理を行った(表 4)。

表 4 被害レベルに応じた事業継続戦略オプション
Table 4 Business continuity options by disaster scale.

被害レベル	事業継続戦略オプション
軽微	「お互い様」よりも、現地復旧・再開
甚大	施設・設備の二重化(三重化)、空き施設の確保・在宅勤務、「お互い様」、アウトソーシング、同等品の調達・代替サービスの提供の代替戦略をしつつ、現地復旧または移転して再開
壊滅	復旧・再開断念、供給・サービス停止、事業縮小・休止・我慢、業態変更・業務提携・M&A、新規事業の代替戦略をしつつ、絞り込んだ事業のみ現地復旧または移転して再開

発生事象として火災や爆発、また、地震を取り上げると、設備の一部損傷やそれに伴う一時的な事業中断など被害レベルが軽微な場合には、復旧費が許容範囲であり、現地を復旧し目標復旧時間内に再開を行うことが中心になる。半壊による事業中断など被害レベルが甚大であれば、事業の長期中断によって目標復旧時間を上回るケースがほとんどであり、また、現地で復旧や再開ができないケースもあるため、代替戦略をとりつつ、現地復旧もしくは移転しての再開を視野に入れておく必要がある。全壊による事業中断など被害レベルが壊滅的であれば、顧客自体がいなくなり、既存事業では組織が維持できなくなるため、代替戦略をとりつつ、絞り込んだ事業のみを現地復旧もしくは移転して再開する方向になるであろう。津波の場合には、インフラ復旧に時間がかかり、工場再開まで 2、3 年を要したというケースもみられた。したがって、被害レベルが壊滅的な場合には、移転して再開するなど、より戦略的な考えをもっておく必要がある。

風水害の場合には、地震災害と違い、事前に予想ができるため、被害に見舞われる前に事業継続戦略の一部を発動できることが特徴である。被害が予め分かるのであれば、自社の事業を中断し、協力会社などに事業を切り替えるという考え方もある。

感染症の場合には、風水害のように予め感染拡大を予想できるのであれば、事業継続戦略の一部を発動することができる。他方で、コロナ禍では、生活スタイルの変化により需要が増え事業が拡大したケースもある。例えば、マスクやアルコール消毒液などの製造が挙げられる。また、酒造会社が消毒用アルコール製造に切り替えるといった事例も見受けられた。

3. お互い様 BC 連携

本節では、はじめに「お互い様」の概要と実践事例を述べ、その後、「お互い様」のマッチング要件について整理を行った。

3.1 お互い様 BC 連携とは

「お互い様」とは、前述のとおり、施設や設備の借用などに関する事業継続戦略であり、地域を超え企業や業界団体同士が困ったときは「お互いさま」の精神で、いざとなったときに仕事の融通をし合う仕組みである。さらに発展的には、既存事業の代替だけ

ではなく、技術交流を含めたプラスアルファの相乗効果による業務拡大や新規事業をめざすものである(EEC, 2023)。

「お互い様」は、企業が主要事業に必要な重要業務や人員に関する代替戦略に重点を置いている。「お互い様」の主な形態は、同業種間における生産やサービスの連携であり、これまでは製造業といった同業種に特化した融通が主流であったが、近年は異業種間において一般業務の融通といった動きも出てきている。また、災害時に企業同士で備蓄品の融通や、復旧の応援・受援、災害情報の共有といった災害支援に関連する動きもある。さらに、「お互い様」に関連したものとして、中小企業庁(2023)は、組合や業界団体レベルでの水平的な連携、自動車製造のようにサプライチェーンによる垂直的な連携、また、工業団地や商店街といった地域における面的な連携といった形態について取り上げている。

3.2 実践事例

次に、表5は「お互い様」の主な実践事例を示している。日本で初めての「お互い様」は、神奈川県横浜市の製造業者である株式会社羽後鍍金と株式会社大協製作所の間で2009年に締結された連携である。横浜市BCP啓発・作成支援モデル事業の一環として、双方が災害時にどちらかの工場が被災した際に、「お互いさま」の精神で助け合うということで相互委託加工契約書および品質保証協定書が締結された。さらに大協製作所は、東日本大震災により工場が稼働できなくなった福島県郡山市の同業者を支援するため、自社の福島工場で代替生産を引き受けるといったケースがみられた。

2011年には、新潟県鍍金工業組合(新潟県燕市)と神奈川県メッキ工業組合(神奈川県横浜市)の間で、災害時にどちらかの工場が被災した際に、事業継続の観点で県域を越え、民間の業界団体が「お互いさま」の精神で相互に支援し合う協定が締結された。

2013年には、イツツ・コミュニケーションズ株式会社(東京都世田谷区)と株式会社BSNアイネット(新潟県新潟市)の間で、災害発生時に各種応援や復旧活動に必要な情報を互いに提供する協定が締結された。本協定は、首都圏もしくは新潟県下で災害が発生した際に「お互いさま」の精神で両社が協力し合い、被災側の企業が事業継続および復旧を円滑に行えるよう応援することを目的とした。

表5 「お互い様」の実践事例

Table 5 Cases of Business Partnership for Business Continuity.

年	業種	連携組織
2009	製造業	・羽後鍍金 ・大協製作所
2011	製造業	・新潟県鍍金工業組合 ・神奈川県メッキ工業組合
2013	サービス業	・イツツ・コミュニケーションズ ・BSNアイネット
2014	製造業	・賀陽技研 ・ミノルプレス工業所 ・後藤コウ業
2015	建設業	・なでしこ BC 連携
2016	製造業	・ジェイウォーター ・胎内高原ハウス
2016	サービス業	・東急プロパティマネジメント ・NPK
2017	士業	・第二東京弁護士会 ・新潟県弁護士会
2022	異業種	・Team HOSOTSUBO ・奥野組 ・賀陽技研

また、平時の収益にもつながることをめざす「お互い様」の発展的な取り組みの例として、岡山県の小規模プレス加工業である株式会社賀陽技研、新潟県のプレス会社である株式会社ミノル(旧有限会社ミノルプレス工業所)、後藤金属工業株式会社(旧後藤コウ業株式会社)の間で2014年に締結された「災害時相互協力協定」が挙げられる。この協定によって、平時のマーケティングの武器として地域の異なる受注を得る活動、さらに、加工・輸送に関する仕事の融通など、成長戦略に連動する取り組みが可能となった(内閣府, 2014)。

さらに、2015年からスタートした四国の建設会社を中心に女性目線を活用しながら災害対応に向けた企業連携を行う「なでしこ BC 連携」、2016年にジェイウォーター株式会社(熊本県)と胎内高原ハウス株式会社(新潟県)の間で締結されたお互いが被災した際に飲料水などを供給し合う協定、同年に東急プロパティマネジメント株式会社(東京都)と警備会社である株式会社NPK(宮崎県)の間で締結された首都直下型地震の際にビルマネジメント機能が停止した場合の人材派遣などに関する協定、2017年に第二東京弁護士会と新潟県弁護士会の間で締結された「災

害対策における共助に関する協定書^{注2)}、2022 年に株式会社 Team HOSOTSUBO (東京都)、建設業の株式会社奥野組 (岡山県)、製造業の株式会社賀陽技研 (岡山県) という異業種間で締結された危機・災害時におけるお互い様 BC 連携に関する協定などが挙げられる。

3.3 マッチング要件

表 6 は、前述の実践事例から考察された「お互い様」のマッチング要件を示している。

表 6 「お互い様」のマッチング要件
Table 6 Requirements of Business Partnership for Business Continuity.

1	経営者の意識(経営理念・経営者の思い・価値観)が近いこと
2	同業種であること
3	品質・コストが同等であること
4	小規模であること
5	経営資源が共通していること
6	運用管理システム・ソフトウェアが同じであること

マッチングの要件として一番重要なことは、「経営者の意識(経営理念・経営者の思い・価値観)が近いこと」である。経営者の考え方がそもそも異なる場合には、「お互い様」の協定が非常に難しいのが現状である。例えば、収益性を重視する企業からは、「お互い様」について協力をなかなか得られず、むしろ、ライバル会社が被災しているために自社にとってプラスになると考えるケースも見受けられる。一方で、収益性より顧客満足度を重視する姿勢や誠実な考え方をもつ企業、また、被災時の応援といった地域や社会への貢献に対する高い意識をもつ企業は、「お互い様」のマッチングについてより積極的に検討する傾向がある。

第 2 は、「同業種であること」である。同業種であれば、業務内容、設備や施設、ノウハウなどが共通する部分が多いため、「お互い様」がマッチングしやすい。一方で前述のとおり、異業種間の場合でも、例えば電話窓口業務といった各業種の専門性に特化しない一般業務であれば、必ずしも同業種である必要はないと言えよう。

第 3 は、「品質やコストが同等であること」である。

コストが見合わない場合に「お互い様」のマッチングはそもそも適わないが、緊急時には一時的にコストを言い値でやり取りするという合意があればマッチングできる可能性がある。規模が大きい企業と小さな企業が「お互い様」を行おうとする場合に、どうしてもこの問題が生じる傾向がある。他方で、コストが同等であっても品質の差が大きい場合にはマッチングが難しくなるが、技術的サポートや技術者の派遣によって補うというケースもみられる。例えば、アイシン九州株式会社(熊本県)では、2016 年の熊本地震によって金型が損傷したため、別なところに代替生産をお願いしたところ品質がなかなか合わないという問題が生じたが、技術者派遣によって品質を合わせることができた(日本経済新聞, 2016)。また、設備の差が大きい場合には品質を確保できない可能性があるが、借用する相手先が最新の設備であればむしろ品質が向上するというケースもある。さらに、メーカーや取引先から施設、設備および工程が予め指定されている場合には、「お互い様」のマッチングが難しくなる。

第 4 は、「小規模であること」である。「お互い様」の規模が大規模である場合は、受入先が自社の仕事量を処理することが難しくなるため、受入先の勤務時間外の空き時間を使ってこなせる程度の仕事量であることが望ましい。また、規模が小規模であれば、融通し合う資源が共通している場合が多いが、大規模になると、設備や部材といった特殊な経営資源が必要になるため「お互い様」のマッチングが難しくなる。

第 5 は、「経営資源が共通していること」である。人的資源の観点では、人員の技術やスキルのレベルが同等であるという点が挙げられる。モノの観点では、例えば、事務所機能としてインターネット回線や電話機が備わった施設、工場としてプレス機械や旋盤といった設備が共通していることが挙げられる。さらに、パソコンやネット環境などが共通していると、「お互い様」のマッチングが行いやすくなる。

第 6 は、「運用管理しているシステムやソフトウェアが同じであること」である。受入先と OS、アプリケーション、データベース、ERP などが異なっている場合には、「お互い様」のマッチングが難しくなると考える。

注 2: その後、熊本県弁護士会および兵庫県弁護士会を加えた四会協定(2022 年締結)になったが、第二東京弁護士会と新潟県弁護士会の間の二者間協定は現在も併存している。

4. おわりに

本稿では、中小企業による事業継続の取り組みの促進に向けて、企業の事業継続戦略オプションを概観したうえで、「お互い様」を取り上げ、その概要とマッチングの要件について報告した。戦略オプションとしては、①現地復旧・再開、②施設・設備の二重化、③空き施設の確保・在宅勤務、④施設・設備の借用（「お互い様」）、⑤アウトソーシング、⑥同等品の調達・代替サービスの提供、⑦復旧や再開断念・供給やサービス停止、⑧事業縮小や休止・人員削減や出向、⑨事業拡大、⑩業態変更・業務提携・M&A、⑪新規事業について取り上げた。これらの戦略オプションの使い分けは、企業規模、業種および発生事象によって異なることを確認した。さらに、戦略オプションのうち「お互い様」に着目し、その概要を述べた上で、マッチングの要件として、①経営者の意識（経営理念・経営者の思い・価値観）が近いこと、②同業種であること、③品質・コストが同等であること、④小規模であること、⑤経営資源が共通していること、⑥運用管理システム・ソフトウェアが同じであることについて取り上げた。

本稿で示す事業継続戦略のオプションや、「お互い様」のマッチング要件が軸となり、中小企業による事業継続の取り組みが一層促進されていくことが期待される。

参考文献

- 1) 内閣府 (2022) : 令和 3 年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査. (https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/chosa_210516.pdf, 2023.6.29 参照)
- 2) 中小企業庁 (2022) : 2022 年版 中小企業白書. (<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>, 2023.6.29 参照)
- 3) 内閣府 (2023) : 事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—(令和 5 年 3 月). (<https://www.bousai.go.jp/>

[kyoiku/kigyuu/pdf/guideline202303.pdf](https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline202303.pdf), 2023.6.29 参照)

- 4) 日本経済新聞 (2019) : 日立, 台風冠水の郡山事業所撤退 他県の拠点に移転. (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO53624460Q9A221C1916M00/>, 2023.6.29 参照)
- 5) 中小企業庁 (2005) : 中小企業・小規模企業者の定義. (<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>, 2023.6.29 参照)
- 6) 内閣サイバーセキュリティセンター (2022) : 重要インフラのサイバーセキュリティに係る行動計画. (https://www.nisc.go.jp/pdf/policy/infra/cip_policy_2022.pdf, 2023.6.29 参照)
- 7) 一般財団法人危機管理教育 & 演習センター (EEC) (2023) : お互い様 BC 連携ネットワーク. (<https://www.cm-ccc.net/> お互い様 bc 連携ネットワーク /, 2023.6.29 参照)
- 8) 中小企業庁 (2023) : 連携事業継続力強化計画策定の手引き. (https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/tebiki_renkei.pdf?0401, 2023.6.29 参照)
- 9) 内閣府 (2014) : 事業継続ガイドライン第三版—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応— 解説書. (https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline03_ex.pdf, 2023.6.29 参照)
- 10) 日本経済新聞 (2016) : 生産復旧, 続く奮闘 熊本のアイシン工場ルポ. (https://www.nikkei.com/article/DGXXKASDZ19I84_Z10C16A4EA2000/, 2023.6.29 参照)

(2023 年 7 月 27 日原稿受付,
2023 年 9 月 4 日改稿受付,
2023 年 9 月 6 日原稿受理,
2023 年 9 月 29 日公開)

要 旨

本稿では、国内の中小企業による事業継続の取り組みの促進に向けて、事業継続戦略オプションと「お互い様 BC 連携」について報告した。具体的には、これまで取り組まれてきた企業による事業継続戦略のほか、昨今の事業環境の変化にうまく対応できると考えられる戦略を考察し、これらの戦略オプションについて企業規模、業種および発生事象に応じた整理を行った。さらに、戦略オプションとして「お互い様 BC 連携」に着目し、その概要を述べた上で、マッチングの要件について考察を行った。

キーワード：BCM, BCP, お互い様 BC 連携, 中小企業, レジリエンス