

## 〈研究ノート〉

# 熊本地震における企業の災害リスクマネジメント — 成果と課題 —

堀 越 昌 和

**要旨：**本稿は、熊本地震における企業の災害リスクマネジメントの実態を明らかにするために、平成29年12月に実施した「熊本県工業連合会 熊本地震BCP実態調査」の結果を報告するものである。主な成果は、次の三点である。計画的な経営管理の浸透と比べ、事業継続計画への取り組みは低調であったこと。事業継続計画の災害時における有効性と、震災発生後の事業継続計画への意識の昂進。そして、事業継続計画の人的資源管理的側面、である。

**キーワード：**BCP、事業継続計画、地域企業、熊本地震、リスクマネジメント

## 1. はじめに

平成28年4月、発生確率が低いと見られていた熊本において大規模地震が起こり、大きな被害をもたらした（伊東,2017）。事業継続計画（BCP; Business Continuity Plan）は、こうした大規模災害に対するリスクマネジメントとしての機能を有するが（岡田,2017）、発生確率が低いと見られていた熊本の企業は、どのような備えをしていたのだろうか。熊本地震と事業継続計画に関する調査は、本稿で報告する「熊本県工業連合会 熊本地震BCP実態調査」に先だち、二つある。日本政策投資銀行九州支店（2017）が平成28年に9月に実施した「熊本地震における企業の事業継続に関するアンケート調査」及び、内閣府（2017）が平成29年2月から3月にかけて実施した「内閣府 企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査（全国一斉調査）」が、それである。これらの調査では、例えば、規模の小さな企業ほど、事業継続計画の策定率が低いことが明らかになっているが、その理由に関しては明らかにされていない。以上の背景を踏まえ、筆者らは、熊本地震における、事業継続計画をはじめとした災害リスクマネジメントの実態を明らかにするため、他機関と連携しつつ調査を進めてきた。本稿では、平成29年12月に実施した「熊本県工業連合会 熊本地震BCP実態調査」の結果を詳述しつつ、熊本地震における企業の災害リスクマネジメントの成果と課題を明らかにするものである<sup>1,2</sup>。

## 2. 調査の概要

アンケートは、平成29年12月11日郵送により実施（回答締切日平成29年12月25日）、発送数324通に対して、有効回答128通（有効回答率39.5%）であった。質問は全部で17問、項目

<sup>1</sup> このほか、平成29年8月に実施した「熊本県中小企業家同友会 熊本地震復興実態調査」があるが、結果の取りまとめが済んでいない。なお、一部の成果は、堀越（2018）を参照

<sup>2</sup> 本調査は、国立研究開発法人科学技術振興機構（課題番号 VP29217944171）の助成を受けて実施された。

の内訳は、「各社の基本情報」（5問）、「経営指針、事業継続・防災の取り組み」（12問）であった。

### 3. 調査の結果

以下、質問の項目に沿って、調査の結果を叙述する。

#### 3.1 各社の基本情報

ここでは、各社の基本情報を尋ねた。

問1 貴社の郵便番号と本社所在地をご記入ください。

郵便番号	
市区 郡町村	町名 大字

最も多いのは「熊本市」（39社、31.2%）、以下「上益城郡」（14社、11.2%）、「県外」（12社、9.6%）であった<sup>3</sup>。

郡市町村	構成比	回答数
人吉市	1.6%	2
水俣市	0.8%	1
八代市	4.0%	5
天草市・上天草市	2.4%	3
宇城市	6.4%	8
宇土市	2.4%	3
上益城郡	11.2%	14
熊本市	31.2%	39
合志市	3.2%	4
菊池郡・菊池市	8.0%	10
阿蘇郡	6.4%	8
山鹿市	2.4%	3
玉名郡・玉名市	8.8%	11
荒尾市	1.6%	2
県外	9.6%	12
合計(n)	100.0%	125

問2 貴社の主な業種について、以下から当てはまるものを1つ選び、番号に○を付けて下さい。

<sup>3</sup> %は構成比。構成比は四捨五入の関係で100.0%にならないこともある。以下、同様

1. 農林漁業	2. 建設業	3. 製造業
4. 情報・運輸	5. 卸売業	6. 小売業
7. 不動産業	8. サービス業	9. その他

主な業種は、多い順に「製造業」（88 社、68.8%）、「建設業」（12 社、9.4%）、「情報・運輸」、「サービス業」及び「その他」（共に 7 社、5.5%）であった。

主な業種	構成比	回答数
農林漁業	0.0%	0
建設業	9.4%	12
製造業	68.8%	88
情報・運輸	5.5%	7
卸売業	4.7%	6
小売業	0.8%	1
不動産業	0.0%	0
サービス業	5.5%	7
その他	5.5%	7
合計（n）	100.0%	128

問 3 貴社の従業員規模について、以下から当てはまるものを 1 つ選び、番号に○を付けて下さい。

1. 5 人以下	2. 6 人～20 人	3. 21 人～50 人
4. 51 人～100 人	5. 101 人～300 人	6. 301 人以上

従業員規模は、多い順に「101 人～300 人」（33 社、25.8%）、「21 人～50 人」（28 社、21.9%）、「51 人～100 人」及び「301 人以上」（共に 21 社、16.4%）であった。

従業員規模	構成比	回答数
5 人以下	3.9%	5
6 人～20 人	15.6%	20
21 人～50 人	21.9%	28
51 人～100 人	16.4%	21
101 人～300 人	25.8%	33
301 人以上	16.4%	21
合計（n）	100.0%	128

問4 貴社の企業・事業形態について、以下から当てはまるものを1つ選び、番号に○を付けて下さい。

- |         |         |              |
|---------|---------|--------------|
| 1. 株式会社 | 2. 有限会社 | 3. 合名会社・合資会社 |
| 4. 合同会社 | 5. 個人事業 | 6. その他       |

企業・事業形態は、「株式会社」が114社（89.1%）と大半を占めた。以下、「有限会社」（12社、9.4%）、「その他」（2社、1.6%）の順であった。

企業・事業形態	構成比	回答数
株式会社	89.1%	114
有限会社	9.4%	12
合名会社・合資会社	0.0%	0
合同会社	0.0%	0
個人事業	0.0%	0
その他	1.6%	2
合計（n）	100.0%	128

問5 貴社は独立系企業ですか。以下から当てはまるものを1つ選び、番号に○を付けて下さい。

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| 1. 独立系企業               | 2. 親会社があり連結子会社 |
| 3. 特定企業の系列に属する企業（系列企業） | 4. その他         |

独立系企業かどうかを尋ねたところ、「独立系企業」（91社、72.2%）が最も多く、以下「親会社があり連結子会社」（26社、20.6%）、「特定企業の系列に属する企業（系列企業）」（5社、4.0%）の順であった。

独立系企業かどうか	構成比	回答数
独立系企業	72.2%	91
親会社があり連結子会社	20.6%	26
特定企業の系列に属する企業（系列企業）	4.0%	5
その他	3.2%	4
合計（n）	100.0%	126

### 3.2 各社の経営指針、事業継続・防災の取り組み

ここでは、各社の経営指針、事業継続・防災の取り組みについて尋ねた。

問 6 経営指針の策定状況についてお聞きます<sup>4</sup>。

問 6① 貴社は経営指針を策定していますか。それぞれについて、当てはまるものを 1 つ選び、番号に○を付けて下さい。

問 6 (1) 経営理念の成文化

1. している      2. していない  
3. これからつくりたい

問 6 (2) 経営方針の成文化

1. している      2. していない  
3. これからつくりたい

問 6 (3) 経営計画の成文化

1. している      2. していない  
3. これからつくりたい

(問 6②へお進みください)

経営理念の成文化 (n=127) は、「している」(105 社、82.7%)、「していない」(16 社、12.6%)、「これからつくりたい」(6 社、4.7%) であった。経営方針の成文化 (n=126) は、「している」(102 社、81.0%)、「していない」(17 社、13.5%)、「これからつくりたい」(7 社、5.6%) であった。経営計画の成文化 (n=125) は、「している」(87 社、69.6%)、「していない」(27 社、21.6%)、「これからつくりたい」(11 社、8.8%) であった。

問 6② **問 6 (3) で「1. している」と答えた方にお聞きます。**成文化した経営計画のなかに、事業承継計画や事業継続計画は織り込まれていますか。それぞれについて、当てはまるものを 1 つ選び、番号に○を付けて下さい。

事業承継計画

1. 織り込まれている      2. 織り込まれていない  
3. これから織り込みたい  
4. 経営計画のなかに織り込まれていないが、別途、成文化している

事業継続計画

1. 織り込まれている      2. 織り込まれていない  
3. これから織り込みたい  
4. 経営計画のなかに織り込まれていないが、別途、成文化している

事業承継計画について (n=93) は、「織り込まれていない」(41 社、44.1%) が最も多く、以下「織り込まれている」(26 社、28.0%)、「これから織り込みたい」(19 社、20.4%)、「経営計画のなかに織り込まれていないが、別途、成文化している」(7 社、7.5%) の順であった。事業継続計画について (n=89) は、「織り込まれている」(32 社、36.0%)、「織り込まれていない」(24 社、27.0%)、「これから織り込みたい」(21 社、23.6%)、「経営計画のなかに織り込まれていないが、別途、成文化している」(12 社、13.5%) であった。

問 7 事業継続計画の策定状況についてお聞きます。

問 7① 震災発生前の時点において、企業活動を取り巻くリスクを具体的に想定して、事業継続計画を策定していましたか。また、震災発生後においては、どうですか。そ

<sup>4</sup> 経営指針とは、本調査では、経営理念、経営方針、経営計画の総称をさす。

それぞれについて、当てはまるものを1つ選び、番号に○を付けて下さい。

震災発生前	1. 策定していた (→問 7②へお進み下さい)	2. 策定していない (→問 7③へお進み下さい)
震災発生後	1. 策定済 3. 策定を予定している	2. 策定中 4. 策定する予定はない (→問 7④へお進み下さい)

事業継続計画の策定状況（震災発生前）（n=126）は、「していない」（91社、72.2%）、「していた」（35社、27.8%）であった。同、震災発生後においては、「策定を予定している」（35社、35.0%）が最も多く、以下「策定する予定はない」（26社、26.0%）、「策定済」（22社、22.0%）の順であった。

事業継続計画の策定状況(震災発生後)	構成比	回答数
策定済	22.0%	22
策定中	17.0%	17
策定を予定している	35.0%	35
策定する予定はない	26.0%	26
合計(n)	100.0%	100

問 7② 問 7①で「1. 策定していた」と答えた方にお聞きします。熊本地震における、貴社の事業継続計画に対する全体評価について、当てはまるものを1つ選び、番号に○を付けて下さい。

- |              |                               |
|--------------|-------------------------------|
| 1. 有効に機能した   | 2. 一部見直しが必要な部分もあったが、概ね有効に機能した |
| 3. 大幅な見直しが必要 | 4. 計画に依らず、現場の状況に合わせて対応した      |

熊本地震における事業継続計画に対する全体評価について尋ねたところ、「一部見直しが必要な部分もあったが、概ね有効に機能した」（20社、62.5%）が半数以上を占めた。以下、「有効に機能した」（5社、15.6%）、「計画に依らず、現場の状況に合わせて対応した」（4社、12.5%）の順であった。

全体評価	構成比	回答数
有効に機能した	15.6%	5
一部見直しが必要な部分もあったが、概ね有効に機能した	62.5%	20
大幅な見直しが必要	9.4%	3
計画に依らず、現場の状況に合わせて対応した	12.5%	4
合計(n)	100.0%	32

問 7③ 問 7①で「2. 策定していない」と答えた方にお聞きします。その理由は何ですか。以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

1. 取り組み時間・人員 （専門家含む）の不足	2. これまでリスクを想定していなかった
3. 知識・情報の不足	4. リスクについて考えても仕方がない
5. 経営陣の認識不足	6. マネジメントの方法自体が分からない
7. 外部要因により対応できない	8. 事業継続計画について知らなかった

事業継続計画を策定していない理由は、多い順に「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」（49 社、30.8%）、「これまでリスクを想定していなかった」（45 社、28.3%）、「知識・情報の不足」（29 社、18.2%）であった。「経営陣の認識不足」との回答者も 18 社（11.3%）にのぼった。

策定していない理由	構成比	回答数(複数回答)
取り組み時間・人員(専門家含む)の不足	30.8%	49
これまでリスクを想定していなかった	28.3%	45
知識・情報の不足	18.2%	29
リスクについて考えても仕方がない	3.1%	5
経営陣の認識不足	11.3%	18
マネジメントの方法自体が分からない	4.4%	7
外部要因により対応できない	1.3%	2
事業継続計画について知らなかった	2.5%	4
合計(n)	100.0%	159

問 7④ 問 7①で「4. 策定する予定はない」と答えた方にお聞きします。その理由は何ですか。以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

1. 取り組み時間・人員 （専門家含む）の不足	2. これまでリスクを想定していなかった
3. 知識・情報の不足	4. リスクについて考えても仕方がない
5. 経営陣の認識不足	6. マネジメントの方法自体が分からない
7. 外部要因により対応できない	8. その他

策定する予定はない理由は、多い順に「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」（13 社、30.2%）、「その他」（7 社、16.3%）、「リスクについて考えても仕方がない」（6 社、14.0%）であった。

策定する予定はない理由	構成比	回答数(複数回答)
取り組み時間・人員(専門家含む)の不足	30.2%	13
これまでリスクを想定していなかった	4.7%	2
知識・情報の不足	9.3%	4
リスクについて考えても仕方がない	14.0%	6
経営陣の認識不足	9.3%	4
マネジメントの方法自体が分からない	9.3%	4
外部要因により対応できない	7.0%	3
その他	16.3%	7
合計(n)	100.0%	43

問 8 貴社が想定するリスクについて、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

1. 地震・噴火・台風等の自然災害	2. サーバー・データセンター等 情報システムの停止
3. 取引先企業の倒産・事業中断	4. 物流崩壊による仕入品の欠品
5. インフラ（電力・水道等）の途絶	6. 通信（インターネット・電話）の途絶
7. 経営幹部の突然の喪失	8. 失火などによる内的要因による 火災・爆発
9. テロ・紛争（国内外）	10. 新型インフルエンザ等の感染症
11. 大気・土壌・海洋汚染等の環境リスク	12. その他

想定するリスクについて尋ねたところ、多い順に「地震・噴火・台風等の自然災害」（115社、18.9%）、「インフラ（電力・水道等）の途絶」（75社、12.3%）、「サーバー・データセンター等情報システムの停止」（73社、12.0%）であった。

想定するリスク	構成比	回答数(複数回答)
地震・噴火・台風等の自然災害	18.9%	115
サーバー・データセンター等情報システムの停止	12.0%	73
取引先企業の倒産・事業中断	10.3%	63
物流崩壊による仕入品の欠品	7.7%	47
インフラ(電力・水道等)の途絶	12.3%	75
通信(インターネット・電話)の途絶	10.3%	63
経営幹部の突然の喪失	4.9%	30
失火などによる内的要因による火災・爆発	10.3%	63
テロ・紛争(国内外)	3.0%	18
新型インフルエンザ等の感染症	6.2%	38
大気・土壌・海洋汚染等の環境リスク	3.4%	21
その他	0.7%	4
合計(n)	100.0%	610

問 9 貴社が業務を行う上で重要な要素や経営資源と捉えており、リスクを特に回避したいと考えられるものについて、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

1. 社員・従業員等人的資源	2. 事務所・店舗
3. 工場・施設	4. 自家用発電機、水処理設備等
5. 装置・機械・器具	6. 材料、部品等
7. 情報システム	8. 情報（データ・重要文書）
9. 決済手段	10. 特殊技能を有する従業員（キーパーソン）



- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 11. アウトソース先業務         | 12. 輸送手段（物流）          |
| 13. 外部インフラ（電力、水道、ガス等） | 14. 通信手段（電話、インターネット等） |
| 15. その他               |                       |

リスクを特に回避したい経営資源は、「社員・従業員等人的資源」（122 社、16.6%）が最も多く、以下「工場・施設」（86 社、11.7%）、「装置・機械・器具」（77 社、10.5%）の順であった。

特に回避したいリスク	構成比	回答数(複数回答)
社員・従業員等人的資源	16.6%	122
事務所・店舗	4.6%	34
工場・施設	11.7%	86
自家用発電機、水処理設備等	2.0%	15
装置・機械・器具	10.5%	77
材料、部品等	7.1%	52
情報システム	7.9%	58
情報(データ・重要文書)	7.9%	58
決済手段	2.0%	15
特殊技能を有する従業員(キーパーソン)	5.0%	37
アウトソース先業務	1.5%	11
輸送手段(物流)	6.1%	45
外部インフラ(電力、水道、ガス等)	8.9%	65
通信手段(電話、インターネット等)	7.9%	58
その他	0.1%	1
合計(n)	100.0%	734

問 10 想定しているリスクへの対応について重視している視点について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. 自社・グループ企業内の経営を維持する  | 2. 取引先との関係性を維持する        |
| 3. 災害時に取引先等を支援する       | 4. 従業員の雇用を守る            |
| 5. 供給責任を果たし、顧客からの信用を守る | 6. 従業員や、店舗内等にいる顧客の安全を守る |
| 7. 地域経済の活力を守る          | 8. その他                  |

想定しているリスクへの対応について重視している視点は、「従業員の雇用を守る」（98 社、20.1%）が最も多く、以下「自社・グループ企業内の経営を維持する」（90 社、18.4%）、「供給責任を果たし、顧客からの信用を守る」（79 社、16.2%）の順であった。

想定しているリスクへの対応について重視している視点	構成比	回答数(複数回答)
自社・グループ企業内の経営を維持する	18.4%	90
取引先との関係性を維持する	15.6%	76
災害時に取引先等を支援する	10.9%	53
従業員の雇用を守る	20.1%	98
供給責任を果たし、顧客からの信用を守る	16.2%	79
従業員や、店舗内等にいる顧客の安全を守る	13.5%	66
地域経済の活力を守る	4.1%	20
その他	1.2%	6
合計(n)	100.0%	488

問 11 リスク発生時の従業員への浸透方法やその実効性を高める取り組みについてお聞きします。

問 11① リスクが発生した時の対応を従業員に浸透させ、実効性を高めるための取り組みを実施されていますか。以下から当てはまるものを1つ選び、番号に○を付けて下さい。

1. 実施している (問 11②へお進み下さい)	2. 現在検討中 (問 12 へお進み下さい)	3. 実施していない (問 12 へお進み下さい)
-----------------------------	----------------------------	------------------------------

リスク発生時の従業員への浸透などについて尋ねた (n=125)。その結果、「実施している」(51 社、40.8%)、「現在検討中」(49 社、39.2%)、「実施していない」(25 社、20.0%) の順であった。

問 11② 問 11①で「1. 実施している」と答えた方にお聞きします。具体的な取り組み内容について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

1. 対応マニュアルや携行資料の作成	2. 集合研修・会議の開催
3. e ラーニング教育の実施	4. 訓練の実施
5. ポスターの作成	6. その他

リスク発生時の従業員への浸透などを図るための具体的取り組み内容 (n=118) は、「訓練の実施」(40 社、33.9%) が最も多く、以下「対応マニュアルや携行資料の作成」(39 社、33.1%)、「集合研修・会議の開催」(22 社、18.6%) の順であった。

問 12 リスク発生時における対応方法の実効性を高めるために、関係先★と構築している協力体制について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。★関係先は公的機関を除き、取引先、原材料・部品の供給元、派遣会社、同業他社等をいいます。

1. リスク発生時応援協定を締結
2. リスク発生時における相互情報交換方法を取り決め
3. リスク発生時応援を実践できるように合同で教育・訓練を実施
4. リスク発生時に利用できるマニュアルを共有化
5. 経営層の意思疎通を図るために日常から情報交換を実施
6. 製品、サービスの代替手段（同業他社の振替輸送・OEM生産等による）の確保
7. 相手先に事業継続計画の策定を要求
8. 互いが保有する資機材・サービスの貸出し・利用協定を締結
9. 資金の貸付け協定を締結
10. 技術者、要員の派遣協定を締結
11. その他
12. 協力体制は構築していない（問14へお進み下さい）

公的機関を除く関係先との協力体制について尋ねた（n=180）。その結果、「協力体制は構築していない」（54社、30.0%）が最も多く、以下「経営層の意思疎通を図るために日常から情報交換を実施」（30社、16.7%）、「製品、サービスの代替手段（同業他社の振替輸送・OEM生産等による）の確保」（21社、11.7%）の順であった。

問13 関係先との支援体制・協力体制を構築する場合に障害となった要因について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

- |                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| 1. リスクへの対応における理解度や課題認識の違い | 2. 企業規模の違い      |
| 3. 利害関係者からの承認の必要性         | 4. 企業秘密やノウハウの開示 |
| 5. その他                    | 6. 特に障害はなかった    |

関係先との支援体制・協力体制を構築する場合に障害となった要因（n=91）は、多い順に「特に障害はなかった」（28社、30.8%）、「リスクへの対応における理解度や課題認識の違い」及び「企業規模の違い」（共に18社、19.8%）、「企業秘密やノウハウの開示」（14社、15.4%）であった。

問14 リスクへの対応を実施していく上での課題について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1. 自社従業員への取り組みの浸透 | 2. 関係先への取り組みの浸透 |
| 3. 経営層の関与         | 4. 予算の確保        |
| 5. 取り組み時間・人員の確保   | 6. 公的機関との関係     |
| 7. その他            | 8. 特に課題はない      |

リスクへの対応を実施していく上での課題は、多い順に「自社従業員への取り組みの浸透」（89 社、29.5%）、「取り組み時間・人員の確保」（65 社、21.5%）、「関係先への取り組みの浸透」（42 社、13.9%）であった。

リスクへの対応を実施していく上での課題	構成比	回答数(複数回答)
自社従業員への取り組みの浸透	29.5%	89
関係先への取り組みの浸透	13.9%	42
経営層の関与	11.6%	35
予算の確保	13.2%	40
取り組み時間・人員の確保	21.5%	65
公的機関との関係	6.0%	18
その他	1.0%	3
特に課題はない	3.3%	10
合計(n)	100.0%	302

問 15 災害リスクに備えるために、地域と連携していますか。以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. 地方公共団体の活動に参加している              |
| 2. 地域の団体（町内会や自主的防災組織等）の活動に参加している |
| 3. 該当するものはない                     |

地域との連携に関して尋ねたところ（n=142）、「該当するものはない」が 72 社（50.7%）と約半数を占めた。以下「地方公共団体の活動に参加している」（39 社、27.5%）、「地域の団体（町内会や自主的防災組織等）の活動に参加している」（31 社、21.8%）の順であった。

問 16 具体的な連携について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1. 地方公共団体等が提供する場（シンポジウム、避難訓練等）に参加している |
| 2. 平時から連絡体制がある                        |
| 3. 平時から協議会等を設けている                     |
| 4. 災害時応援協定を締結している                     |

5. 災害時応援企業登録を行っている
6. 災害時における相互情報交換方法を取り決めている
7. 災害時支援が実践できるように合同で訓練を実施している
8. 災害時に従業員の派遣やボランティア活動の支援を行うことにしている
9. 災害時に物資（自社の資機材や製品・サービス）の提供を行うこととしている
10. その他

地域との具体的な連携の内容（n=164）は、「地方公共団体等が提供する場（シンポジウム、避難訓練等）に参加している」及び「平時から連絡体制がある」が共に 33 社（20.1%）で最も多く、以下「災害時に物資（自社の資機材や製品・サービス）の提供を行うこととしている」（20 社、12.2%）、「平時から協議会等を設けている」（18 社、11.0%）の順であった。

問 17 貴社が地域と連携している理由について、以下から当てはまるものをすべて選び、番号に○を付けて下さい（複数回答可）。

1. 地域と協力することで企業存続につながるから
2. 企業の業績向上に直接つながるから
3. 企業の評価が高まると思うから
4. 自社の社会貢献活動（CSR）の一環として
5. 従業員の士気向上につながるから
6. 従業員の確保につながるから
7. 現在地に立地する際、協力体制構築が必須条件であったから
8. その他

災害時のリスクマネジメントの一環として、地域と連携する理由を尋ねた。その結果、「地域と協力することで企業存続につながるから」が 59 社（33.0%）と最も多く、以下「自社の社会貢献活動（CSR）の一環として」（45 社、25.1%）、「従業員の士気向上につながるから」（25 社、14.0%）の順であった。

地域と連携する理由	構成比	回答数(複数回答)
地域と協力することで企業存続につながるから	33.0%	59
企業の業績向上に直接つながるから	3.9%	7
企業の評価が高まると思うから	5.6%	10
自社の社会貢献活動(CSR)の一環として	25.1%	45
従業員の士気向上につながるから	14.0%	25
従業員の確保につながるから	3.9%	7
現在地に立地する際、協力体制構築が必須条件であったから	5.0%	9
その他	9.5%	17
合計(n)	100.0%	179

#### 4. おわりに

以下、本調査の結果を要約すると、次の通りとなる。まず、各社の基本情報をみると、回答者の基本的な属性は、熊本県内に本拠を置く独立系の中小製造業者であった。中小企業は地域への密接性が高いことが指摘されるが（堀越,2016）、本調査においても、災害時のリスクマネジメントの一環として、地域と連携する理由を尋ねた結果、「地域と協力することで企業存続につながるから」との回答者が三分の一（33.0%）と最も多かった。地域とのかかわりのなかで企業存続を図る中小企業の姿が、改めて浮き彫りにされた。

次いで、規模の小さな企業では、経営計画の成文化が進んでいないことが指摘されるが（中小企業庁,2016）、本調査の回答者は、約7割（69.6%）の企業が、経営計画を成文化していた。こうした、計画的な経営管理の浸透と比べ、事業継続計画への取り組みは低調で、震災発生前に事業継続計画を策定していた企業は27.8%にとどまった。

第三に、事業継続計画の災害時における有効性と、震災発生後の事業継続計画への意識の昂進である。震災発生前に策定済であった企業の約6割（62.5%）が、熊本地震の際、自社の事業継続計画は、概ね有効に機能していたと考えており、また、震災発生後、事業継続計画の策定に取り組む（予定を含む）企業の割合は74%に達した。

第四に、事業継続計画は、人的資源管理的側面を有することである。事業継続計画を策定していない理由のトップは、「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」（30.8%）、策定する予定はない理由も同様に、「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」（30.2%）、リスクを特に回避したい経営資源は、「社員・従業員等人的資源」（16.6%）であり、想定しているリスクへの対応について重視している視点も、「従業員の雇用を守る」（20.1%）であった。さらに、リスクへの対応を実施していく上での課題のトップも「自社従業員への取り組みの浸透」（29.5%）であり、次いで「取り組み時間・人員の確保」（21.5%）であった。

なお、本稿では、紙幅の都合で割愛したが、業種別や企業規模別の事業継続計画の策定状況の違いなど、調査結果の詳細な分析は不可欠である。以上が、本稿の残された課題である。

末筆となりますが、調査に協力して頂いた熊本県工業連合会と会員の皆さまに、あつく御礼申し上げます。また、熊本地震により被災された方々の、一日も早い復興と安寧を心よりお祈り申し上げます。

#### 参考文献

- [1] 伊東維年（2017）「熊本地震に伴う大手半導体メーカーの被害状況と復旧過程」松山大学『松山大学論集』第29巻,第4号,pp.64-96.
- [2] 岡田斎（2017）「日本における事業継続計画（BCP）普及の現状と課題」広島経済大学『広島経済大学創立五十周年記念論文集』, pp.389-409.
- [3] 内閣府（2017）『企業の事業継続に関する熊本地震の影響調査 報告書』.
- [4] 日本政策投資銀行九州支店（2017）『企業と地域の災害レジリエンス強化に向けて～熊本地震における防災・事業継続に関する実態調査～』.

- [5] 堀越昌和（2016）「地域企業の後継者人材マネジメントの現状と課題の解明に向けた予備的考察ー熊本県の中小企業を対象とした探索研究ー」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』第35号,pp.174-186.
- [6] 堀越昌和（2018）「熊本地震と企業経営」北海道東北地域経済総合研究所『ほくとう総研情報誌 NETT』No.99,pp.48-51.
- [7] 中小企業庁（2016）『小規模企業白書 2016年版』日経印刷.