



明治大学政治経済学 教授
森下 正氏

組合 活性化 アドバイス

組合を通じたクライシス・マネジメント

『2019年度版 中小企業白書』によれば、BCP(事業継続計画)とは「自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーンの途絶、突発的な経営環境変化などの不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、又は中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを示した計画のことを指す」としている。しかし、中小企業によるBCPの策定状況は、「策定を考えていない」と「策定予定だが、時期は不明」の合計が9割を超えている。

とはいえ、BCPは策定していないが、BCPに関連する取組を実施している中小企業は多い。特に、地震や津波、火山の噴火、洪水や竜巻などの自然災害を想定して、避難訓練や防災に関する勉強会の実施、防災用品の備蓄、商品や資機材の転倒・落下の防止、施設や設備の耐震化等を実施、実施予定、検討中とする中小企業の合計は高い(表参照)。

(表) BCPに関連する取組の状況

取組の内容	実施	実施予定	検討中	未実施
従業員の多機能化・多機能化	26.2	11.1	25.4	37.3
災害発生時を想定した避難訓練を実施	22.6	7.0	19.1	51.4
業務上のトラブルの発生に対応したマニュアルの用意	21.9	12.5	22.7	43.0
災害発生時を想定した防災用品の備蓄を実施	20.9	15.5	20.2	43.4
災害発生時に商品や資機材の転倒・落下を防止	20.2	11.5	24.5	43.9
自然災害に強い立地を考慮した事業所の設置	15.8	4.0	15.0	65.2
経営陣に不測の事態が発生した場合への備え	15.3	12.9	31.0	40.8
施設や設備の強靱化(耐震工事等)の実施	13.7	8.6	27.1	50.6
BCPや防災に関して従業員と議論・勉強会を開催	10.8	6.0	22.3	61.0
災害発生時の目標復旧時間の策定	4.0	8.4	22.0	65.6
代替生産・販売・輸送の仕組みの構築	3.6	9.1	23.3	64.0
ISO22301(事業継続)の取得	0.4	1.6	15.9	82.1

資料：明治大学政治経済学部 森下正中小企業論研究室「中小企業の持続的発展と危機管理に関する調査」2019年11月22日～12月20日に実施。

例えば、インフルエンザの予防策として、富山県のD団地協同組合が実施している集団予防接種や組合員への自動体外式除細動器の設置など、クライシス・マネジメントにおける予防段階の取組を実施している企業や組合は多いはずである。

このクライシス・マネジメントとは、①現在発生中の被害を最小限に食い止めること、②危機の拡大を防止すること、③危機を正常な状態に戻すことに関する経営管理能力のことである。また、クライシス・マネジメントには、④予防段階、⑤危機事態把握段階、⑥危機事態評価段階、⑦危機対策検討段階、⑧危機対策発動段階、⑨危機対策再評価段階の6つの段階がある。2019年12月に中国で発生した新型コロナウイルスによる世界的な流行は、2020年4月時点で危機対策再評価段階にある。つまり、危機事態とこれまでに取られた危機対策を改めて把握・評価し、新たな追加の危機対策を発動する段階にある。

ご記憶の方も少なくなりつつあるが、2010年4月に宮崎県で発生した口蹄疫ウイルスによる家畜への被害を、宮崎県内で封じ込めに成功できたプロセスを振り返ることは、全ての家庭、企業、組合、支援機関、自治体にとって参考になる。

そこで、『2010年に宮崎県で発生した口蹄疫の対策に関する調査報告書』によると、同年1月初めに韓国で発生した口蹄疫に対応して、宮崎県は1月末に県内市町村、関係団体等の担当者を招集し、侵入防止対策等について説明会を開いた。また、県内獣医師向けにも情報提供し、衛生管理の強化や異常事案発生時の早期通報についての指導を行った。

この時、大半の農家は韓国での口蹄疫発生を認知していたが、防疫意識は低かった。こうした中、同年4月20日に発熱や口腔内腫瘍等のみられる牛1頭を獣医が診察したが、他の牛に異常はなく、経過観察していた。その後、他の牛での異常が観察され、ここにきてようやく検査を行い、口蹄疫の県内初の感染確認ができた。この1事例目で、即、防疫措置が取られ、さらに6事例目までは16～118頭と小規模農場であったので、迅速に措置できた。しかし、同年4月26日に確認された7事例目以降、1,000頭前後の大規模農場に感染拡大し、4月28日確認された10事例目から豚への感染とともに、感染地域も拡大し、防疫対策に遅れが開始される。これに対して県は、防疫対策を拡充するとともに、5月1日には自衛隊、警察への支援を要請した。また5月18日に県下初の非常事態宣言を発出し、県民に事態の深刻さの理解を促した。と同時に、発生農場に通じる幹線道路からの進入口の通行遮断、移動制限・搬出制限区域の設定等、県民生活への一定の制限措置をとった。

最終的に、防疫措置の従事者は述べ158千人、約29万頭に及び被害と県内経済へ2,350億円の損失を被ったが、8月27日には口蹄疫終息宣言を行った。実は、2000年にも口蹄疫被害が生じたが、この時は国の財政支援方針もいち早く出され、県は初動の防疫措置に全力を傾注することができた。そのため、防疫措置はわずか38頭で済んだのである。

宮崎県の口蹄疫の経験から学ぶことは、①事前準備に基づく迅速な初動と②変化する実態への迅速な対策である。現在の新型コロナウイルスは、ことが人間であるため、口蹄疫のようにはいかないことも多い。しかし、家庭、企業、組合、支援機関、自治体の全てが今、すべきことは、①事前準備に基づく迅速な初動から、②変化する実情への迅速な対策に移っている。したがって、危機的事態を重要性と緊急性の観点から、①重要性も緊急性も高い、②重要性は低い緊急性が高い、③重要性が高い緊急性は低い、④重要性も緊急性も低い、以上4つに分類し、まずは①の対策からを実施していくべきである。

ちょうど今から100年前の1918～20年の約2年間、スペイン風邪が流行した。その時の二の前にならないために、危機的事態を抑え、終息させることを第一義として、まずは「重要性も緊急性も高い」ことから、組合としてできることを始める必要がある。