

投稿

## 中小・中堅企業にもやはり BCP (事業継続計画) が必要です

平松 徹  
東京支部

### 1. 今回の震災は、 復旧・復興が本当に難しい

東日本大震災が発生したとき、私は新幹線の中でした。東京行きののぞみに乗り、名古屋までの乗車予定。いったん発車しましたが、京都の手前でしばらく停車し、その後は名古屋の1つ手前の岐阜羽島駅で6時間停車することになりました。

その間、事務所から電話があり、かなりの大きな地震で私の机の上のパソコンが壊れたとのこと。今回の地震では津波の被害が大きく、惨状を呈しています。このような状況になったら、ビジネスの継続も本当に難しいものです。

### 2. 事業継続ができなければ、 企業だけでなく、従業員が困る

地震だけでなく、災害にはさまざまなものがあります。火災や水害、鳥インフルエンザによる感染症の拡大などもその一例でしょう。

多くの場合、それらは社会混乱を伴います。地震が起きると、水道設備やガス、電気などのライフラインが脅かされます。交通網も寸断され、移動も大変になります。しかし、そういった混乱の中でも、最低限の事業継続を確保し、少ない期間で復旧・復興することを考えておかないといけません。

事業継続ができなければ、従業員を解雇し、会社もたたまなければいけません。それを防ぐマネジメント手法があります。「事業継続マネジメントシステム (BCMS)」です。そしてそれに基づく計画が、BCP (事業継続計画) です。

### 3. BCP (事業継続計画) とは

中小企業庁が出している「中小企業 BCP 策定運用指針」の中に、次のような文章があります。

大地震が起きたら、事業所が洪水に見舞われたら、新型インフルエンザが流行したら、経営者であるあなたは会社をどうしますか。経営自身、従業員、その家族の安全を守れますか。

生産設備をすぐに直せますか。取引先からの受注を継続してもらえますでしょうか。経営基盤が脆弱な中小企業は、緊急事態に遭遇すると何も手を打てずに廃業に追い込まれるおそれ大きいといえます。

また、次のような一文もあります。

BCP (事業継続計画) とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。

### 4. リスク管理を考える

ここで、あなたの顧問先を考えて、次の4つの質問に答えてみてください (図表1)。

災害が起きた場合、問題になるのはだいたい以下の4つです。

まずは、「人」の問題。勤務時間外に災害が起きた場合、連絡がとれず、次の出勤まで待たなければいけないとすると、対応が後手に回ります。

次に、「モノ」の問題。災害が起きて担当者が出社できない場合、必要な資材がスムーズに入ら

図表1 リスク管理に関する4つの質問

	質問内容	○×
1	勤務時間外の災害の場合、あなたは従業員と連絡を取り合うことができますか？	
2	事業に必要な物資（設備、資材、燃料など）についてリスト管理できていますか？	
3	自社オフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？	
4	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？	

ない。そうならないように、替わりの人が担当できるようにリストで管理しておく必要はないでしょうか。機械や燃料も同じです。必要なモノが、災害が起きても順調に入ってくることは、とても重要です。

そして、「情報」。電子情報のバックアップも大事です。自社オフィスが壊れた場合、自社の外に情報がなければ、使うことができません。情報は、

自社オフィスの外にもバックアップすべきです。

最後に「カネ」。融資制度を確認しておくことが必要です。災害時には、何らかの新規の融資制度があります。また、信用保証協会の別枠保証などもありますので、それらを事前に確認しておく必要があるでしょう。操業停止により、しばらく収入が途絶えることが予想されますので、事前の対応が必要です。

図表2 企業を取り巻く災害

	災害の項目	災害の内容	留意点など
1	地震	<ul style="list-style-type: none"> <li>発生頻度は低いものの、突発的な災害であるため、施設等の物的被害だけでなく従業員や顧客等に死傷者が発生する可能性がある。</li> <li>被害が広域に及び、交通やライフラインといった社会インフラ機能の回復に時間がかかるため、事業の回復にも時間がかかる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東海地震や東南海地震、南海地震、首都直下地震等に今後要注意。</li> <li>東日本では余震がまだまだ心配である。M8クラスの余震発生の可能性が、過去の実績からもかなりの確率である。</li> </ul>
2	風水害	<ul style="list-style-type: none"> <li>警戒し、必要に応じて対応できるため、適切な対応をすれば被害の予防・低減が可能で、従業員や顧客等の死傷者が発生する可能性は低くなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>近年は大型台風や集中豪雨による被害が以前よりも増えており、注意が必要。</li> </ul>
3	火災	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災企業は、死傷者の発生や施設の全焼等の致命的なダメージを受ける可能性がある。また、隣接する企業や住宅に延焼する可能性もある。</li> <li>万が一火災を発見した場合には、ただちに消防署に通報することが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>火災には火の不始末等の内部要因と、放火等の外部要因がある。</li> <li>外部要因の予防は難しいが、内部要因については予防対策を充実させることで、発生率の低減が可能である。</li> </ul>
4	従業員の集団感染・集団食中毒	<ul style="list-style-type: none"> <li>原因となるウイルス等の種類にもよるが、最悪の場合には死者が発生する可能性もあり、また死者が発生しない場合でも多くの従業員が一定期間就業できなくなるため、企業活動の停止や低下を伴う可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鳥インフルエンザは、今後の予測がつかないため、要注意。</li> <li>感染症の場合には、手洗いやマスクの着用、定期的な空気の入替え、消毒等の徹底した拡大防止策を早期に実施することが大切。</li> </ul>
5	科学技術災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>危険物の施設事故・輸送事故、電力供給停止等が含まれる。</li> <li>化学メーカー等の場合には、その企業の事故等が原因となる場合もあり、直接的な被害とともに、事故を起こした社会的責任から事業再開が困難になる等の重大なダメージを伴う可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回の原発事故はこのケース。津波とも重なり、大きな被害を出した。</li> </ul>
6	その他の自然災害リスク（雷、渇水等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>雷、猛暑、渇水・水不足等の自然災害。</li> <li>相対的に発生頻度は高いものの、人的被害や物的被害を伴う可能性が低いいため、企業活動に重大な影響を与える可能性は低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の売上が気候に左右されやすい場合や、水不足や大寒波等の影響を受けやすい企業では、深刻な問題となる場合もある。</li> </ul>
7	その他の人為的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業内暴力、妨害、窃盗、コンピュータ犯罪等。</li> <li>コンピュータ犯罪では、発注や生産管理等の基幹システムに支障が生じる場合があり、企業活動に一定期間支障が生じることも考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業内外の人為的要素に起因するため、その防止は容易ではなく、また費用対効果が高くつく可能性がある。</li> <li>窃盗等に対しては、施錠管理等の防犯対策の充実が求められる。</li> </ul>

## 5. 企業を取り巻くさまざまな災害

ここで、災害などのリスクについて整理しておきます(図表2)。

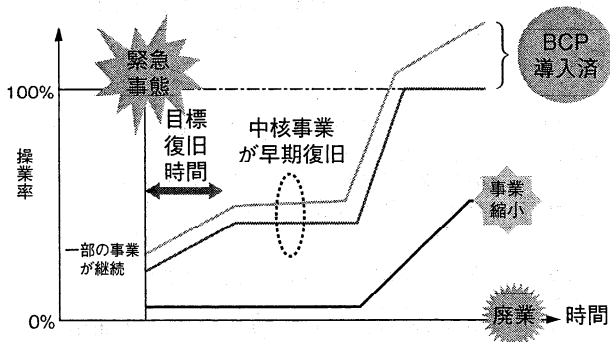
企業の周りには、災害やリスクがあふれています。各企業ではこれらについて、具体的に検討しておく必要があります。

図表に挙げた7つの災害の中でも、地震は交通網や電気・水道などのライフラインに大きく影響します。また、鳥インフルエンザなどが発生した場合も、公共交通機関を介した感染拡大が予想され、交通網が麻痺状態になり、従業員の出勤にも影響することなどが懸念されます。自然に任せておけば、事業継続は不可能になることが多いのです。

## 6. 復旧・復興し、被災前よりもよい状況になるために

BCPについてのイメージ図があるので、参照してください(図表3)。

図表3 企業の事業復旧に対するBCP導入効果のイメージ



緊急事態の発生後、何もしていない企業は復旧が遅れ、事業縮小や廃業に追い込まれることになりやすいものですが、BCPを作成し、しっかりと取り組んでいれば、早期に復旧し、顧客を失うこともありません。中核事業が早期に復旧し、その後全体も回復することで復興を遂げ、被災前よりも売上や顧客が増えることにもなり得るのです。これが、BCPの導入効果です。

BCP導入企業は回復後、前よりもよい状況になっています。災害があっても、顧客との連絡や中核事業が一次中断しても、顧客に待ってもらえる時間内に復旧するため、顧客の信頼が増すので

す。きちんと取り組んでいる会社は、周りから相応の高い評価を受けるということです。

## 7. BCPのつくり方

では、BCPはどのようにつくのでしょうか。

1. 危機管理体制の確立
2. 想定する災害の検討と特定
3. 継続すべき中核事業部門と目標復旧時間の設定
4. リスクの洗い出しと対策(影響度分析と対策)
5. アクションプランの作成
6. 協力会社との連携
7. 従業員への周知徹底
8. 有事の際の必要資金の確保
9. 計画の見直し

これが、BCP作成の流れです。モデルを次頁にご紹介します(図表4)。

## 8. ISOでも進む規格化

BCPのもとになるBCMS(事業継続マネジメントシステム)は、ISOでも規格化が進行中です。ISOは標準化を進める国際機関ですが、「ISO 22301」、「社会セキュリティ緊急事態準備と業務継続」という規格で進んでいます。これは、社会セキュリティということですから、BCMSよりも少し範囲が広がっています。

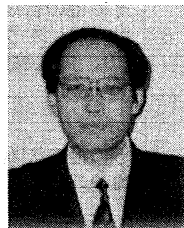
また、BCMSの認証制度(BCMS適合性評価制度)自体は、すでにスタートしています。この制度は、英国規格(BS)であるBS25999-2がベースとなっていて、国内でもかなりの組織が第三者認証を受けています。さあ、いよいよ診断士の出番です。

### 平松 徹

(ひらまつ とおる)

「企業の見える化研究会」代表。

HP→ソフィア平松→検索。



図表4 BCP（事業継続計画）作成の段取りモデル

項 目	内 容
1 危機管理体制 の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会の設置，所管する部署，担当者などの決定。</li> <li>・事故・事象に対する具体的事項の検討（自社，従業員，地域，取引先などにどのようなことが起きるかを具体的に想定し，検討する）。</li> </ul>
2 想定する災害 の検討と特定	<p>想定する災害について検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公的なハザードマップを利用する。企業を取り巻く地理的物理的な状況の確認，過去の災害歴の確認をする。</li> <li>・パンデミックなどは影響が大きいので，必ず検討する。</li> </ul>
3 継続すべき中 核事業部門と 目標復旧時間 の設定	<p>1) 中核事業部門の対象の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた経営資源の中で継続すべき中核事業部門を，売上高，取引関係，将来展望などの観点から検討し，具体的に特定する。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>継続すべき中核事業部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様，取引先，株主等のステークホルダーへの影響，資金繰り，株価など，財務面への影響が非常に大きく，経営上大きな影響を及ぼす事業</li> <li>・当社でなければできない事業</li> <li>・有事に中断すべき事業</li> <li>・当社でなくてもどこでもやっている事業など</li> </ul> </div> <p>2) 継続すべき業務，サイト，協力会社などの範囲の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注の維持，部品や原材料の確保，在庫管理，出荷のための輸送手段の確保，支払・決済手段の確保など，中核事業を継続するために必要な業務を特定する。</li> <li>・工場・事務所の範囲，協力会社の範囲などを特定する。</li> </ul> <p>3) 目標復旧時間の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・災害発生後，中核事業をいち早く復旧させる時間を検討する。これが遅れると，顧客離れが起きかねない。最大許容時間を，以下を考慮して検討。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主な顧客先などの要望を考慮する</li> <li>・財務的資金的に操業停止がどのくらい可能か</li> <li>・上下水道，電力，ガスなどの復旧に要する時間</li> </ul> </div>
4 リスクの洗い 出しと対策 （影響度分析 と対策）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害を想定して，具体的にリスク（脆弱性）を洗い出し，その結果としての想定される被害も洗い出す。そして，対策を検討する。</li> <li>・上記のうち，できるものはいまのうちから実施する。</li> <li>・災害が起き，目標復旧時間のオーバーが予想されるものについては，代替手段を検討する。</li> </ul>
5 アクションプ ランの作成	<p>災害が起きたときの初動プランとその後の復旧・復興を進める復旧・復興プランを合わせたアクションプランを作成する。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>初動プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安否確認，対策本部設置，役割・責任，被害調査，BCP 発動基準など</li> </ul> <p>復旧・復興プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中核事業，目標復旧時間，経営資源，復旧のための代替策，協力会社との連携，人員確保など</li> </ul> </div>
6 協力会社との 連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中核事業にかかわる部品・材料などの仕入先，外注購買先，運送会社など，中核事業に必要な協力会社との連携を検討する。</li> <li>・BCP 作成途中で，コミュニケーションを図る必要もある。</li> </ul>
7 従業員への周 知徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BCP（取組みの趣旨，体制，具体的な内容）の教育，周知をする。</li> <li>・有事の際の初動訓練を行う。</li> <li>・1人の従業員がいくつかの業務をこなせるよう，クロストレーニングを実施する。</li> <li>・実際に在宅勤務なども試行してみる。</li> </ul>
8 有事の際の必 要資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会の混乱による事業リスクが顕在化し，通常の営業収入が確保できなくなる。有事の期間に発生する費用（従業員の給与，建物の賃借料など）を概算し，これをまかなうために必要な資金を確保する方策を検討する。</li> </ul>
9 計画の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・策定した事業継続計画が現時点の状況に適合しているかを随時確認し，必要な見直しを行う。</li> </ul>