

連載

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第54回 やはりBCM(事業継続マネジメント)は大切

…会社を守り、従業員を守り、顧客の要望に応えるために…

(株)ソフィア 平松 徹

きる範囲でBCP(事業継続計画)を作成する必要があると思います。

1. 「社会混乱」への対応にBCMSが有用

東北地方太平洋沖地震のときには、私は新幹線の中でした。ちょうど東京行きののぞみで14時27分発、名古屋までの予定でした。いったん発車し、京都の前でしばらく停車、京都の後は名古屋までとのことでしたが、一つ手前の岐阜羽島の駅で最終的には6時間停車することになりました。

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でした。今回の地震では津波の被害が大きくて、本当に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ですね。

ただ、地震だけでなく、災害には他にもいろいろとあります。火災、水害、鳥インフルエンザによる感染症の拡大などもあります。

多くの場合、それ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。そういう社会混乱の中でも、最低限の事業継続を確保し、少ない期間で回復し、立ち直ることなどよく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ない。そうならないためのマネジメントの手法があります。「事業継続マネジメントシステム」BCMSといいます。それに基づく計画がBCP(事業継続計画)です。

「社会混乱」の中でも「必要最低限度の事業継続」ができ、いずれしっかりと事業回復する「BCMS(事業継続マネジメントシステム)」について、今検討し、企業の状況に合わせ少しでも構築し、で

2. 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がある>

中小企業庁が出しているものに「中小企業BCP策定運用指針」があります。その中に次の文章があります。

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るでしょうか。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が大いといえます。(「中小企業BCP策定運用指針」から)

「社会混乱」が起きても、しっかり事業を継続できるのがBCP(事業継続計画)といわれるものです。やはり「中小企業BCP策定運用指針」に次のようにあります。

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。

表1 リスク管理に関する4つの質問

	質問内容	○×
1	災害が、勤務時間外に起こった場合、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、リストを作成して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？	

3. あなたの属している組織ではリスクに対応できるでしょうか

例えばあなたの属している組織で表1の4つの質問に答えてください。

災害が起きた場合にだいたい問題になるのは4つです。

人の問題。勤務時間外に災害が起きた場合、連絡が取れず、次の出勤まで待たなければいけない。対応が後手に回ります。モノの問題。災害が起こって、担当者が出勤できない場合、必要な資材がスムーズに入るでしょうか。代替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、燃料なども同じですね。災害が起きても必要なモノが順調に入ってくるなどはとても大切なことです。

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、自社の外に無ければ、バックアップできたことにはなりません。自社オフィスの外にバックアップすべきですね。

最後に融資制度について確認しておくことも必要です。災害になったときは、なん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。それを事前に確認しておく必要があります。

4. 企業を取り巻くリスク

ここで災害などのリスクについて整理しておきます(表2参照)。

企業の周りには、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。

7つのリスクの中でも、大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し、鳥インフルエンザなども公共交通機関に感染が広がるのが予想されることで、交通網が麻痺状態になり、従業員の出勤にも影響する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なことも多いということです。

5. BCPでは中核事業がまず復旧し、そのあと全体回復になる

イメージ図があるので、参照してください(図1)。

緊急事態が起きたあと、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。しかし、BCPを作成して、しっかりと取り組んでいれば、早期に復旧し、顧客を失うこともない。中核事業が早期復旧し、そのあと全体が回復します。これがBCPの導入効果です。

BCP導入企業は、回復したあと、前よりも良い状況になっています。災害があってもいろいろと順調にいくなどは、信頼のもとになります。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えることです。

6. BCPを作成していないとどうなるかの事例

「中小企業BCP策定運用指針」のなかに、BCPを導入している企業と導入していない企業の事例が載っています(表3参照)。

日頃の交流があったから、社長の自宅に近くの住民から電話連絡がありました。それで前もって幹部との連絡体制をキチンと作っていたから、現

表2 企業を取り巻くリスク

	項目	リスクの内容	留意点など
1	地震	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <u>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。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 今回の東北地方太平洋沖地震は大きな爪痕を残した。 東海地震や東南海地震、南海地震、首都直下地震等今後要注意。
2	風水害	<ul style="list-style-type: none"> 警戒し必要に応じ状況対応できるので、適切な対応により、被害の予防・低減が可能であり、従業員や顧客等の死傷者が発生する可能性は低くなる。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
3	火災	<ul style="list-style-type: none"> 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。 万が一火災を発見した場合には直ちに消防署に通報することが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 外部要因の予防は難しいが、<u>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。</u>
4	従業員の 集団感染・ 集団食中毒	<ul style="list-style-type: none"> 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があり、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、<u>企業活動の停止や低下を伴う可能性がある。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 鳥インフルエンザは、<u>来年どうなるかわからない。要注意。</u> 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対策を早期に実施することが必要。
5	科学技術 災害	<ul style="list-style-type: none"> 危険物の施設事故・輸送事故、電力供給停止等が含まれる。 <u>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。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
6	その他自然 災害リスク (雷、渇水 等)	<ul style="list-style-type: none"> 雷、猛暑、渇水・水不足等の地震や風水害以外の自然災害が含まれる。 これらは、<u>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</u>ため企業活動に重大な影響を与える可能性は低い。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の売上げ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。
7	その他の人 為的リスク	<ul style="list-style-type: none"> 企業内暴力、妨害、窃盗、コンピュータ犯罪等。 <u>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。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。

場に駆けつけることができ、重要な顧客への連絡もできました。

翌日には被災の状況を調べることができ、復旧の目途を顧客に連絡でき、データのバックアップもしていたから情報システムもすぐに復旧してい

ます。やはり備えあれば憂いなしです。

BCPに取り組んでいない会社の方は、顧客から他の会社へ注文を切り替えられたとの連絡があり、そのあと融資を受け生産設備を復旧するものの売上は戻らず、会社の規模を縮小し、従業員の

7割を解雇せざるえなかった。従業員を守れなかったのですね。

7. BCPの作成段取りのモデル

それではBCP(事業継続計画)はどのように作るのかです。

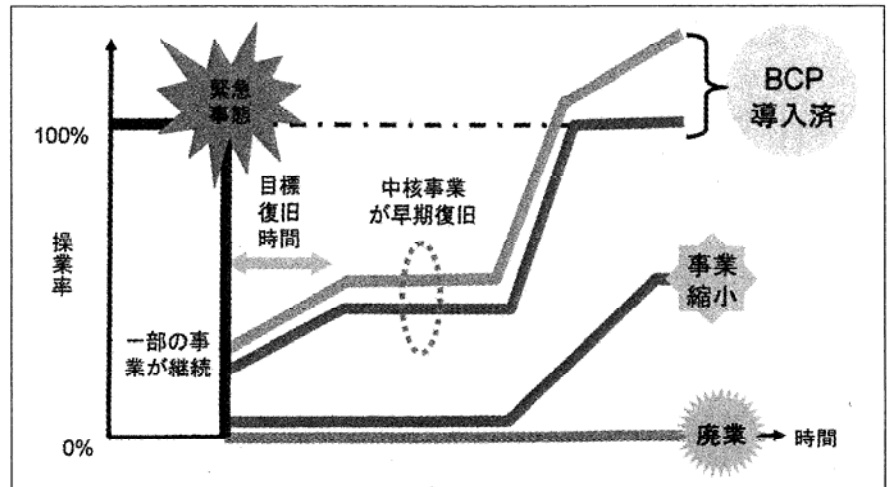
1. 危機管理体制の確立
2. 継続すべき事業の分析と対処
3. 有事の際の必要資金の確保
4. 従業員への周知徹底
5. 計画の見直し

これがBCP作成の流れです。モデルを作りましたのでご紹介します(表4参照)。

8. BCMSはISOでも規格化が進んでいる

BCMSはISOでも規格化が進んでいます。ISO

図1 企業の事業復旧に対するBCP導入効果のイメージ



は標準化を進める国際機関ですが、「ISO22301」「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。

社会セキュリティということですから、事業継続マネジメントシステムよりももう少し範囲が広いようです。

事業継続マネジメントの認証制度(BCMS適合

表3 製造業の火災の事例

想定	・自動車用部品等のプレスメーカー(従業員30名)。 ・夜間、工場の通用口付近で不審火と思われる出火あり。
-----------	---

	BCP 導入なし企業	BCP 導入済み企業
当日	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺住民が火災を発見。119番通報する。 ・消防隊が到着、工場建屋が半焼する。 ・深夜になって消防署から社長宅に連絡が入る。 ・火災と消火水により、パソコンが損傷し、重要データが喪失。 	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺住民が火災を発見。119番通報する。<u>日頃の交流があったため、住民から社長の自宅に電話連絡が入る。</u> ・消防隊が到着、工場建屋が半焼する。 ・<u>社長と会社幹部が現場に駆けつける。重要顧客への連絡、周辺住民へのお詫びを手分けして行う。</u> ・火災と消火水により、パソコンが損傷し、重要データが喪失。
数日間	<ul style="list-style-type: none"> ・翌日から被災状況を調べ、後片付けを始める。 ・顧客から、<u>受注済みの部品の納期を尋ねられが、目処が立たないと答えるのみ。</u> ・1週間後、同顧客から<u>発注を他会社に切り替えたとの連絡あり。</u> ・<u>データのバックアップが無かったので、その再構築に2週間を要す。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・翌日、被災状況を調べ、<u>復旧の目処を顧客に連絡。</u> ・復旧までの間、<u>協力会社に代替生産を要請。</u> ・データのバックアップを取り耐火金庫に保管していたので、<u>システムは直ぐに復旧。</u>
数カ月間	<ul style="list-style-type: none"> ・3週間後、金融機関から融資を受けて生産設備は復旧するも、<u>受注は戻らず。</u> ・会社の規模を縮小、<u>従業員の7割を解雇。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・2週間後に<u>全面復旧。</u> ・建物と設備の復旧費用の大半を火災保険でカバー。

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"> ・委員会の設置、所管する部署、担当者などの決定 ・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て検討する) 						
2 継続すべき事業の分析と対処	<p>(1)中核事業の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・限られた経営資源で継続すべき事業を、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。 <p>(2)重要業務の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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確認する。 <p>重要業務と中断を検討すべき業務の考え方</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>考え方</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>重要業務</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・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業務 など ・当社でなければできない業務 </td> </tr> <tr> <td>中断を検討すべき不要・不急業務</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務 ・当社でなくてもどこでもやっている業務など </td> </tr> </tbody> </table> <p>(3)重要な経営資源の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中核事業を継続するための業務を遂行するために必要な経営資源(人、物、金、情報など)を洗い出す。 <p>(4)代替策などの検討</p> <p>●要員の確保のための方策</p> <p>1)複数班による交替勤務 従業員を複数の班に分けて交替勤務を行うことで、周りの混乱した交通事情などに対応する。</p> <p>2)在宅勤務 従業員が自宅のパソコンで業務を行うなど。</p> <p>3)クロストレーニング クロストレーニング(同一の業務について複数の従業員が習熟しておくこと)を実施する。</p>	区分	考え方	重要業務	<ul style="list-style-type: none"> ・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業務 など ・当社でなければできない業務 	中断を検討すべき不要・不急業務	<ul style="list-style-type: none"> ・出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務 ・当社でなくてもどこでもやっている業務など
区分	考え方						
重要業務	<ul style="list-style-type: none"> ・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業務 など ・当社でなければできない業務 						
中断を検討すべき不要・不急業務	<ul style="list-style-type: none"> ・出張、研修、新製品・新顧客開発等で緊急性が低い業務 ・当社でなくてもどこでもやっている業務など 						
3 有事の際の必要資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 						
4 従業員への周知徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・BCMS(取り組みの趣旨、体制、具体的な内容)の教育、周知をする。 ・有事の際の初動訓練を行う。 ・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。 ・実際に在宅勤務を試行してみる。 						
5 計画の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・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必要がある。 						

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:ブリティッシュスタンダード)であるBS25999-2(事業継続マネジメント-仕様)がベースとなっています。日本国内でもかなりの組織が第三者認証を受けています。

中小企業は、大きな災害があるとなかなか復旧

できないのが通例です。しかし、それでは従業員は守れませんし、顧客満足も図れません。やはりBCMは必要ですね。

— 筆者 —

平松 徹(ひらまつ とおる)
中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員
(ホームページ→ソフィア平松徹→検索)