

特集 想定外の事態でも 立ち止まるな!

中小企業にとっての BCP 活用術とは? Business Continuity Plan



昨今、政府発表による今後30年以内の地震発生予測が見直され、宮城県沖などでマグニチュード7.0以上の地震が発生する確率は90%と徐々に高まっています。さらに、世界的な気候変動の影響により、日本各地で大規模な自然災害が頻発しており、災害への備えは急務と言えます。今月号では、事業継続計画(BCP=Business Continuity Plan)の専門家から、中小企業がBCP策定に取り組むメリットなどを解説するとともに、関連する支援制度等についても紹介します。ぜひこの機会に自社の災害対応策やリスクへの備えを見直してみましょう。



MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部
事業継続マネジメント第二グループ
上席コンサルタント
おかむら かずや
岡村 和弥氏

キーワードは 「事前対策(防災・減災)」

「BCP」と聞くと、大企業や製造業で取り組むことと思われる方も多いかもしれませんが、しかし昨年、平成30年7月豪雨(西日本豪雨)や北海道胆振東部地震(9月)などの大規模自然災害が立て続けに発生し、被災地でなくとも企業の事業継続を脅かされる事態が多く見受けられました。つまり、どのような企業も自然災害により事業中断に直面する可能性があります。中小企業でもBCPを活用するなどして備えておく必要があるのです。

ここで、BCP策定のメリットをまとめておきましょう。BCPの最大の目標である事業中断からの速やかな復旧はもとより、取引先をはじめとする対外的な信用力が高まることや、業務プロセスの見直し・他社との協業化(5ページ(株)サイコーの事例参照)等による、効率化や生産性向上につながることもメリットです。

そして、最大のメリットが有事の対応力の向上です。この対応力を発揮するには、平時からの事前対策が欠かせません。特に災害大国の日本においては、防災・減災

の視点が大切であるため、これから取り組みを始める中小企業は、「事前対策(防災・減災)」から着手し、そのあと、本格的なBCPへの取り組みに展開するとよいでしょう。その際、みやぎモデル(5ページ参照)などのひな形を活用すると推進しやすいでしょう。

なお、「事前対策」への取り組みについては、今年、大きな動きがありました。中小企業の自然災害に対する事前対策促進を目的とした中小企業強化法(※)が成立、施行されたのです。この法律に盛り込まれた「事業継続強化計画」の認定制度は、BCP未策定の中小企業の事前対策の取り組みを後押しするには、非常に良い内容となっています。税制措置や金融支援、予算支援(ものづくり補助金の加算等)など、中小企業向けのさまざまな支援策が準備されていることも魅力的です。(※)中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律

事業継続強化計画を後押しする 主な支援内容

①	ものづくり補助金等の補助金が優先して採択される(加算される)
②	対象の防災・減災設備が税制優遇される
③	低利融資等の金融支援が利用できる
④	企業名を中小企業庁HPに公表、認定ロゴマーク使用が可能

はじめの1歩 事前対策(防災・減災対策) に取り組もう

BCPとは、組織の対応、復旧、再開、および事業中断後、あらかじめ決めた業務活動のレベルに復旧させるための「文書化された手続き」のことを指します。緊急事態が実際に発生した際の対応の善し悪しは、緊急事態が発生する前の対策、つまり事前対策次第となるため、災害対策を考える際のBCPについては、危機対象が発生する前の対策から、実際に発生した際の緊急事態対応、そして事業継続対応(復旧)までのすべての段階を含むべきとされているのです。

一方で、これらすべての段階に関する計画は網羅的なものとならざるを得ないため、一遍に作るのは至難の業です。これから取り組む中小企業には、まず緊急事態が発生する前の対策、つまり事前対策から始めることをお勧めします。そこで、事前対策の取り組みを4つのSTEPに単純化し、それぞれのポイントをご紹介します。

STEP 1 自然災害リスクの把握

事前対策を実施するにあたっては、①「自社にとって脅威となる自然災害を特定」し、②「①の自然災害が発生した場合に、自社の事業活動に与える影響を想

定しておく」ことが重要です。これは、BCPを策定する際にも重要なポイントです。国内においては、「地震」を焦点としたBCPを検討する企業が多いのですが、大規模水災や噴火などといった地震以外の自然災害についても事業活動を脅かすものになり得ます。脅威となる自然災害リスクはその企業の拠点所在地(地理的条件)によって異なりますので、最新のハザードマップ等の各種情報(4ページ表1)を活用し、自社のBCPで対象とすべき自然災害リスクを把握しておきましょう。

STEP 2 初動対応手順の検討

脅威となる自然災害が発生した直後に企業としてどのような対応を実施していくかを具体的に考えていくステップです。「人命の安全確保」「緊急時体制の構築」「情報の把握・共有」が、特に重要です。災害発生時には、避難行動や安否確認など「人命の安全確保」のための活動や、災害や被害に関する「情報の把握・共有」といった、非日常的な業務を大量かつ迅速



BCPで社員を守り、雇用を守る

BCP策定事業所の紹介

株式会社サイコー
総務経理部総務経理課
かまやつ しゅんすけ
釜范 俊介さん

本社所在地 仙台市宮城野区岩切分台1-8-4
創業1973年 社員数210人
古紙の回収・リサイクルのほか、廃棄物全般の処理とコンサルティング、運搬業を行う総合リサイクル企業。人と地球に優しいエコロジー産業として、資源循環型社会の持続的発展に貢献。

速に行う必要がありますので、緊急時体制が重要となります。どのような役割分担とするかは企業によって異なると思いますが、いざというときに緊急時体制が機能するように、「どのような状況であれば緊急時体制による対応を開始するか」といったトリガーや、「社長不在時は誰が代わりに、災害指揮・各種意思決定を行うか」といった、権限者が不在の際の代行順位について、あらかじめ定めておくことが望まれます。

STEP 3 具体的な事前対策の検討

STEP 1で、各経営資源（ヒト・モノ・カネ・システム）を切り口に、自然災害が事業活動へ与える影響について整理すると、「夜間発災時は社員が参集できなくなる」「停電が発生するとほとんどの仕事が停止してしまう」などといった事業継続を脅かす「課題」が見えてくることがあります。事業継続力を高めていくためには、これらの課題に一つずつ対処していきます。「参集ルールの決定」など、比較的早急に対処できる対策もあれば、「自家発電機の導入」など、コスト上の問題から中長期的に対処すべき対策などさまざまなものが考えられます。まずは幅広く課題と対策をリストアップした上で、優先順位をつけながら少しずつ取り組みを進めましょう。

STEP 4 平時の推進活動

企業のBCP担当者の方とお話していると、「自社のBCPが形骸化してしまっている」という声をよく耳にします。せっかく初動対応手順を策定しても、作りっぱなしで更新しないなど、平時の取り組みを怠ると、緊急時にその効果が発揮で

きない可能性があります。そのため、経営層のリーダーシップのもと、平時の推進活動を継続的に実施することが重要です。特に、訓練は年1回以上実施することをお勧めします。訓練を通じて、緊急時にも落ち着いて適切に対応することができるようになるなど、対応スキルの向上が期待できる上、訓練で明らかになった課題を改善していくことで、

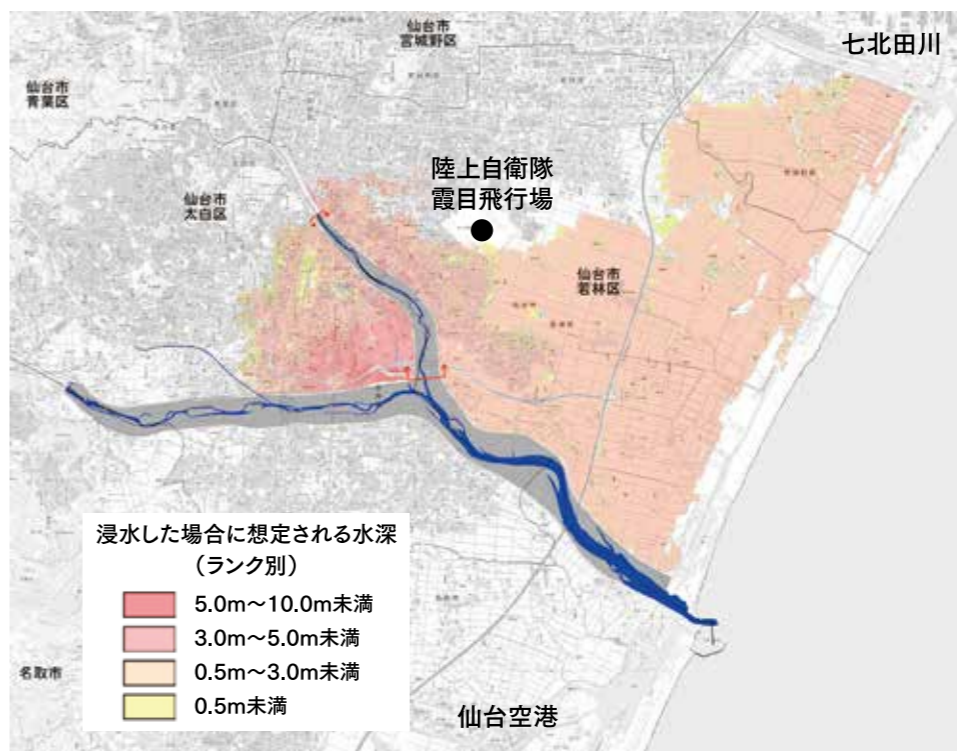
ブラッシュアップも期待できます。終わりになりますが、BCPに非常力を入れている企業の皆さまにも、最初は、緊急連絡先の作成など、簡単な取り組みから始まったという話をよく聞きます。ハードルが高いと思われるがちなBCPへの取り組みですが、「取り組みやすいところから、とにかく始めてみる」というのが最も重要です。

表1 簡単にハザード情報を調べるための主なサイト

災害	調査項目	発行元	コンテンツ
地震	主要地震を調べる(規模・発生確率)	防災科学技術研究所	J-SHS 地震ハザードステーション
	津波浸水深を調べる	国土交通省	重ねるハザードマップ
水災	主要河川を調べる(浸水想定区域等)	東北地方整備局	浸水想定区域図
	想定浸水深を調べる	国土交通省	わがまちハザードマップ
火山	火山の危険エリア等を調べる	宮城県	蔵王山火山防災マップ

仙台市の各種ハザードマップは下記仙台市サイトから確認できます。
URL <http://www.city.sendai.jp/kurashi/anken/saigaitaisaku/hazardmap/>

●浸水想定区域 例 宮城県における水災リスク(名取川)



出典:東北地方整備局 仙台河川国道事務所

2011年の東日本大震災では、沿岸部にある当社の仙台港資源化センター(廃棄物処理施設)が、津波による甚大な被害を受けました。社員は地震発生直後に、交通渋滞を引き起こさないよう1台のトラックで緊急避難し全員無事でした。「廃棄物処理」は災害復旧にあたって最優先の課題です。即座に同じ場所での再建を決定し、震災から5カ月後という奇跡的なスピードで資源化センターを全面復旧することができました。復旧が実現できたのは、日頃から災害への備えや、同業者間の横の連携を緊密にしていたからだと考えています。

当社では、この経験を踏まえて各部門から担当者を選任してプロジェクトチームを立ち上げ、2012年9月にBCPを策定しました。

当社が対象とした「リスク」は、地震(震度5強以上)、津波、台風、落雷、竜巻、感染症の6つに絞りました。

震災当時、社員の安否確認ルールは具体的に定めておらず、全員の安否確認まで3日を要したことから、あらためて緊急連絡網を作成するとともに、メールによる全社員の安否確認システムも整備しました。

「中核事業」は、優先的に復旧す

べき業務から選択し優先順位付けをしました。「事業影響度分析」は、それぞれの中核事業について、リスクが発生した際の影響を、事業継続に必要な「経営資源」ごとに分析するという手法(表2)をとりました。さらに、事業影響度の結果から、目標復旧時間も決めました。具体的には、収集運搬業務を支える業務用車両は70台(策定当時)あり、複数拠点に分散保管されています。ですから、全てが使用できなくなる事態は想定せず、目標復旧時間は「即日」としています。

こうした一連の手順においては、同業他社のアドバイスや公的ガイドラインなどを基にしながら、自社の業務実態に合わせて、カスタマイズしていくことが重要だと思っています。

震災時の経験を生かしてBCPを策定しましたが、時間の経過とともに、日常業務の中で少しずつ優先順位が低くなっていることに問題意識を持つています。防災・事業継続に対する社員のモチベーションを保つための仕組みづくりが大切です。

震災時、必要に迫られて取り組んだ回収場所の融通や処分場の相互

表2 災害影響一覧表(想定される災害が起こった場合の資源の不可)の例

災害等	地震(震度5強以上)	津波	台風	落雷	竜巻	感染症	対応要否
燃料	不可	不可	影響なし	影響なし	影響なし	影響なし	要対応
車両	不可	不可	不可	不可	不可	影響なし	要対応
人員	影響なし	影響なし	影響なし	影響なし	影響なし	不可	要対応

(出典:株式会社サイコー[BCP]事業継続計画、平成24年)

まずはみやぎモデル1から始めてみよう!「みやぎ企業BCP策定ガイドライン」

宮城県が、2013年度に策定・公表した企業向けガイドラインです。「予防から応急復旧にいたる緊急事態対応」と「事業中断からの復旧(事業継続対応)」の2つの基本コンセプトのもと、ガイドライン本体と3つのBCP文書モデル(みやぎモデル1~3)から構成されています。強靱化の視点に加え、オールハザード型のBCP文書モデルを採用するなどの先進性をもち、かつBCP未策定の企業にも配慮した簡易な文書モデルも含めるなど、BCP・BCMの初心者から経験者まで広く活用できる設えとなっています。

URL <http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/chukisi/bcp001.html>(宮城県サイト)

- みやぎモデル1 緊急事態対応の最も基本的な機能だけに絞ったモデル(大地震対応)
- みやぎモデル2 緊急事態対応に必要な機能をひと通り揃えたモデル(大地震対応)
- みやぎモデル3 緊急事態対応に事業継続対応を加えたモデル(オールハザード対応)

