

経営相談 Q & A

緊急事態から会社を守る「BCP（事業継続計画）」策定のすすめ

Q

3月11日に東北地方太平洋沖地震が発生し、被災地の皆さんや企業の方々が大変な被害を受けて困っておられる様子をテレビや新聞等で拝見し、とても心が痛んでいます。また、当社としても自然災害等が発生した場合への備えを見直す必要性を痛感いたしました。

当社において災害への備えはほとんど整備できていないのが実情です。ノウハウや人材の不足している中小企業において、どのようにして緊急事態発生時の対策を練っていけばよいか、そのポイントを教えてください。

A

最初にこの度の東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）で亡くられました多くの方々へ心よりご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された方々、ご家族の皆様へ心よりお見舞い申し上げます。また、皆さまの安全と被災地の一刻も早い復旧を心からお祈り申し上げます。

さて、ご質問への回答についてですが、大地震等の緊急事態は突発的に発生します。緊急事態の発生に備えてBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画または緊急時企業存続計画）の策定・導入をお勧めします。

1. BCP（事業継続計画）とは

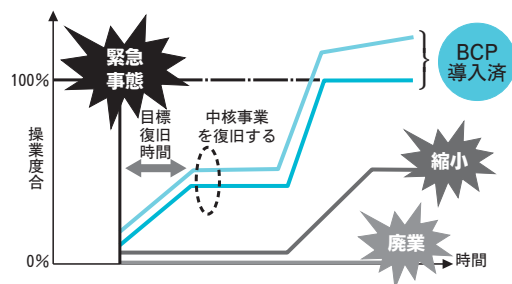
BCPとは、企業が自然災害や大火災などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限に止めつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。

企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると、操業率は大きく落ち込みます。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が遅れて取引先や市場を失い、事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりするおそれがあります。

一方、BCPを導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持または早期復旧することができ、その後に操業率を100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できます。

BCPの策定・運用にあたっては、まずBCPの基本方針の立案と運用体制を確立し、日常的な策

BCPの狙い → 災害時に計画的に事業を復旧する



定・運用のサイクルを回すことがポイントとなります。BCPは、策定後も常に改善し、従業員間で共有し、訓練等の準備をしてはじめて緊急時に役立つものになります。

BCPの導入では、災害時に経営者と従業員の安全が守られることが大前提です。BCPの検討を契機に、事業所や自宅等の耐震性を再検討してください。

2. 平常時におけるBCPの策定手順と運用

(1) 事業を理解する

① 事業への影響度を評価する

次の3点を総合的に判断し、優先順位をつけて会社の中核事業（会社の存続に関わる重要性・緊急性の高い事業）を特定します。一つの目安として「普段利用している経営資源（人、物、金、情報等）が、すべて3割程度しかない」と仮定して、その範囲で継続すべき中核事業の存続を考えてみることも有効です。

○ 自社が生き残るために顧客の信用や市場シェアを維持できるか

○ 自社の財務状況がどこまで耐えられるか

○ 企業の社会的責任（CSR）

次に、受注、在庫管理、出荷、配送、決済など、

中核事業に付随する業務（重要業務）を把握します。

また、中核事業を復旧させるまでの期限の目安となる目標復旧時間について、顧客・市場の視点（発注打ち切りの回避や市場シェア維持等）と財務の視点（資金繰りの確保等）を考慮して決めます。また、次の視点から目標復旧時間を適宜見直します。

- 目標復旧時間に関する顧客等との意見交換や
摺り合わせの結果
 - 緊急時に中核事業に必要な経営資源が確保でき
きそうかどうかの検討結果
- ②中核事業が受ける被害を評価する

中核事業の継続に必要な資源が、被災時にどの程度の支障をきたすのかを可能な限り把握します。

中核事業の継続に必要な資源のうち、「目標復旧時間内に機能回復しないもの」については、代替資源をどのように確保するかを検討します。また「目標復旧時間内に機能回復するもの」については、その資源をどのように機能回復させるか、機能回復までの時間をどのように対応したらよいかを検討します。

③財務状況を分析する

被災した場合、建物・設備の復旧費用や事業中断による損失を具体的に概算しておきます。まずは、震度6弱の地震を前提に大雑把な見積りで結構です。状況によっては被害軽減のために1ヶ月程度の操業停止に耐え得る資金の事前確保や、適切な損害保険の加入、事前の対策実施等を検討します。

（2）BCPの準備、事前対策を検討する

①被害抑制の事前対策を検討・実施する

中核事業の継続に不可欠な経営資源を災害の影響から保護する、または代替の準備をするなどの対策を実施します。事前対策は、「ソフトウェア対策」（避難計画や従業員連絡リストの作成、防災教育の実施等）と「ハードウェア対策」（施設の耐震化、防災用具の購入等）の2つに大別できます。

まず、ソフトウェア対策を確実に実施し、ハードウェア対策は優先順位をつけながら本業での利益が出た時にそれを少しずつ事前対策に投資するようにして、数年間程度を目処に対策完了を目指します。

②事業継続のための代替策を検討しておく

中核事業の継続に必要な資源が、被災時に利用できないことも想定し、以下のような資源の代替を確保する手段を検討しておきます。代替策の確保が困難な資源は、計画的に資金投入して整備を進めます。

- 取引先や従業員との情報連絡の拠点となる場所
- 被災した重要施設・設備
- 臨時従業員（「被災生活支援」と「事業復旧」）
- 資金
- 通信手段・各種インフラ（電力、水道等）
- 情報類（データの複製、バックアップシステム）

（3）BCPを策定する

- ①BCP発動基準を明確にする
 - ②BCP発動時の体制（復旧対応、外部対応、財務管理、ロジスティックス）を明確にする
 - ③事業継続に関連する情報の整理と文書化をする
- ### （4）BCP文化を定着させる

- ①従業員へのBCP教育を実施する
 - ・社内ディスカッションや勉強会等の開催
 - ・防災や災害時対応に関する知識・技能の習得
- ②BCP訓練を定期的に行う
- ③BCP文化を醸成する（継続的な社内への情報発信）

（5）BCPの診断、維持・更新を定期的に行う

- ①BCPの現状をチェックし、改善点を洗い出す
- ②BCPの維持・更新を行う（原則、毎年）

3. 中小企業のBCPで重視すべき点

- （1）同業者組合や取引企業同士で助け合う
- （2）緊急時であっても商取引上のモラルを守る
協力会社への発注を維持する、取引業者へきちんと支払いをする、便乗値上げはしないなど。
- （3）地域を大切にする（被災者の救出や商品の提供等）
- （4）公的支援制度を活用する

*なお、中小企業庁のホームページにおいて、BCPの策定・運用に役立つ「中小企業BCP策定運用指針」や様式類が無料で公開されていますので、これらを積極的に活用して下さい。

（島田清彦）

参考文献等：中小企業庁「中小企業BCPガイド」、「中小企業BCP策定運用指針」等