



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
事業継続グループ
研究員 小林 俊介

すぐできることから「BCP」まで “危機”に強い会社をつくる実務対策

【本稿は、「企業実務」2007年4月号に掲載されたものを日本実業出版社の許可を得て転載しています。】

中小企業に危機管理対策が不可欠な理由

企業活動を脅かす自然災害はここ数年を振り返るだけでも頻発しています。2004年には新潟県中越地震が発生し、昨冬には記録的な降雪を観測しました。さらに、近年は台風の上陸回数が増加傾向にあります。

企業がこのような災害に見舞われた場合、人命救助や従業員の安全確保を最優先しますが、以後は事業の復旧に向けた活動をスムーズに行なうことが必要です。

被災により事業が中断し、取引先等への対応が遅れば、信頼を失い、最悪の場合には廃業・倒産となる恐れもあります。その一方で、危機管理対策を事前に講じれば、被災時のダメージを軽減することができたり、取引先等からの信頼を得られるでしょう。

特に中小企業は大企業に比べて経営基盤が強くはなく、危機管理対策は重要であると認識しなければなりません。大企業は一時的に事業が中断されても、別拠点で事業を再開できますが、中小企業は活動拠点が分散化されていないなどの特性があるためです。

以下、危機管理対策を講じるうえでのポイントをみていきます。

事業を継続するための危機管理対策

災害によるダメージを減らし、早期に事業の復旧を図るには、非常時における指揮命令系統と組織体制を整えるとともに、企業の経営資源となる人、モノ、金、情報を保守するための事前対策を進めておくことが必要です。

●組織体制と指揮命令系統の整備

災害発生後は冷静な判断を行なうことが困難です。そこで「誰が」「何を」「いつまでに」行なうのかについて、組織体制と役割分担を事前に明確にしておく必要があります。

具体的には、被災時に、誰が人命救助に当たるのか、どの部署が被災状況を把握するための情報収集を行なうのかなどです。

組織体制と役割を決めたら、指揮命令系統を整備します。

指揮命令を行なう最高責任者は経営者とし、経営者のもとには各部署の部課長を責任者に据え、スムーズに指揮命令の伝達ができるようにします。

最高責任者を経営者とするのは理由があります。災害の発生後は何といても人命の救助が最優先されますが、事前に決めた組織体制に固執すると、人命救助が遅れる恐れがあり、最も迅速に対応できる体制へと柔軟に変更させるケースが生じるからです。

また、経営者が指揮をとれば、人命救助活動の後、事業復旧に向けた行動をいつ起こすか、という全社的な判断も下せます。

なお、被災時は、経営者に連絡がとれるとは限らないため、その場合に備えて、少なくとも二人の代理者を事前に決めておく必要があります。

●従業員の安否確認

どのような企業においても、最も重要な経営資源が従業員です。人命に関わる災害が発生した場合

は、いち早く従業員の安否を確認することが必要です。そのためにも緊急連絡網を整備し、従業員に周知します。

災害はいつ起きるかわかりませんから、緊急連絡網の作成に当たっては、特に業務時間外の連絡体制に配慮する必要があります。

また、地震、洪水等によって、固定電話や携帯電話がつながりにくくなった場合には、NTTの「災害用伝言ダイヤル(171)」を利用することもあらかじめ記載しておきます。

これは、災害時に通信が輻輳した際に、NTTが提供するサービスです。171番をダイヤルし、音声ガイダンスに従えば、被災地からも被災地以外からも届けたい相手にメッセージを残せます。

一方、携帯電話事業者が提供する「災害伝言板」の利用も検討したいところです。これは、携帯電話のインターネット接続画面から安否の確認を行なうことができ、さらにはコメントを書き込めるというものです。災害用伝言ダイヤルと合わせて緊急連絡網に記載するとよいでしょう。

●避難場所を決める

大規模な災害が発生した場合、自治体から避難警報が出されますが、それに従って、各自治体が定めた小学校や市区町村の施設などの指定避難場所に移動することになります。

避難場所にスムーズに避難するためには、事前に避難場所を確認し、そこに到着するまでの複数のルートを決めることが必要です。大規模災害が発生した場合は、その被害状況により交通が規制される場合があるからです。

そして、避難場所までの時間と距離をルートごとに徒歩で実測し、避難に要する目安時間を確認しておきます。また、被災後に速やかに避難できるように、定期的に防災訓練を行い、そのなかで実際に避難場所まで移動してみることも必要です。

●取引先等への経過報告

従業員の安全を確保した後は、取引先等に被災状況を報告することが必要です。報告を速やかに行なうために、取引先や顧客への連絡体制を整備し、誰がどの取引先に連絡するのかなどの役割分担をしておくといよいでしょう。

このような報告を適切に行なうためにも、在庫の数量や生産能力の回復の見込みなど報告事項をあらかじめ取り決めておく必要があります。

そして、従業員(家族を含む)や近隣住民(自治会等)にも経過報告を行ない、不安を取り除くように配慮したいところです。

●事前にリスクを認識する

自社の所在地が地震、洪水等に被災しやすい場所か否かを確認することも必要です。

地震は、内閣府の中央防災会議がまとめた「都道府県別表層地盤のゆれやすさマップ」(<http://www.bousai.go.jp/oshirase/h17/yureyasusa/>)を参照します。自社の立地がどの程度揺れやすい地盤であるのか、大まかに把握することができるでしょう。

このほか、自治体によっては地震、洪水、土砂、津波に関するハザードマップを作成・公開しているところもあり、参考にしたいところです。

こうした情報をもとに、窓ガラスに飛散防止フィルムを貼り付けて地震対策を強化したり、土嚢を用意して水害に備えるなど、防災対策を進めていきます。

●製品等の供給を継続するために

大規模な災害が発生した場合、自社のみでは、被災以前のように製品の供給やサービスを提供するのは困難になる場合があります。

そこで、一定の期間、外部の企業から設備や資材等を提供してもらえるように、納入先や同業者と非常時の相互協力体制について話し合うといよいでしょう。

阪神・淡路大震災では、運送業者が同業者間で車輛を提供し合ったり、仕事を互いに発注したりして復旧に努めた事例があります。

なお、自治体によっては産業復興支援策として、仮設工場や仮設店舗の設置を検討しているところがあります。被災後はこうした施設を利用できる場合があることも想定しておくといよいでしょう。

●情報管理対策を進める

顧客情報など事業を継続するうえで消失してはならない重要文書は、紙媒体、電子媒体の両方で保管するのが基本です。

しかし、同じ社屋に保管してしまうと、火災や水害に見舞われた場合、紙媒体、電子媒体ともに利用できなくなる恐れがあります。

そこで、重要文書は耐火・耐水性に優れた金庫を活用したり、支店や支社、営業所などにも保管し、消失のリスクを可能な限り低減させることが必要です。

より一層の安全対策を講じる場合は、文書・データ保管サービスを提供する専門会社を活用するのも手です。こうした専門会社を選ぶ際は、セキュリティ機能や、耐震・耐火・耐水性に優れた保管設備を備えた会社を利用します。

また、停電によるデータの喪失等に備えるために、パソコンやサーバに無停電電源装置(UPS)を設置することも検討したいところです。UPSは電池や発電機を内蔵しているため、停電時でも一定の時間、パソコンやサーバに電気を供給できるというものです。

●危機に備えた資金対策

万が一に備えて、ある程度の資金は用意しておきたいものです。どの程度の資金を用意すればよいのかは厳密にはいえないものの、中小企業庁では目安として月商の一か月分の資金を用意すべきであるとしています。

また、大規模な災害が起きた場合、政府は中小企業を対象として、既往債務の返済条件の緩和や災害復旧貸付を実施する場合があることも把握しておきましょう。

●災害対策用の融資を活用

災害に備えて事前に建物の補強などを実施する場合には、自治体が中小企業向けに行なう災害対策用の融資を活用できます。

たとえば、静岡県では「地震災害防止対策資金」という名目で、建物の耐震補強を図ったり、機械、機具、商品等の転倒などを防止したりするために必要な資金の融資を行なっています。

地方銀行でも、後述する事業継続計画(BCP)策定済みの企業や今後策定する予定のある企業に対し、耐震補強などの設備費に対するローンなどを提供するところがあります。

BCP 策定に欠かせないポイント

ここまで述べてきた危機管理対策は、事業継続計画(以下、BCP という)の一部として検討する必要があります。BCP とは Business Continuity Plan の略称で、従来の防災対策から一歩踏み込み、従業員・資産の安全確保後の復旧作業から通常の業務形態に移行するまでを視野に入れた事前の計画のことです。

以下、BCP の要となる重要事業の選定と目標復旧時間、目標復旧レベルの定め方などについてみていきます。

●重要事業の選定

BCP 策定においてまず考えなければならないのは、重要事業の選定です。非常時は、すべての事業を通常どおりに実施するのは困難な場合があります。そうした際に、計画がないままに場当たりに事業の復旧を進めても効率的なものとはなりません。

そこで、非常時には、どの製品を優先的に供給し、どのサービスを提供するのかを事前に定めておく必要があります。

事業規模の小さい企業では、特定の製品の生産・販売活動への依存度が高く、重要事業を絞りやすいはずですが、複数の事業を持つ場合には、そのなかから一つに絞らなければなりません。

重要事業の選定方法の一つとしては、自社の事業を評価する複数の視点からランクづけや点数づけを行なうとよいでしょう。業績への寄与、顧客への供給責任、公共性などの視点から、それぞれの項目をランクづけして総合的に優先すべき事業を決定するのです。

そして、A という製品の供給を重要事業と定めたら、製品 A の製造に関わる設備の修理や、資材の調達等を最優先事項としてあらかじめ検討します。

●目標復旧時間と目標復旧レベルの設定

重要事業を選定した後は、それをいつまでに(目標復旧時間)、どの程度(目標復旧レベル)復旧させるのかを定めます。

たとえば、「大規模地震の発生後、製品 A を一週間以内に災害発生前の 60%の生産レベルにし、二週間後には 70%まで引き上げる」といったような目安を設けるのです。

目標復旧レベルを定めるには、想定される災害ごとに、人的・物的損害がどの程度になるのかを見積もります。災害の規模や被災状況は過去の事例を参考にして考えるとよいでしょう。

そして、重要事業の停止期間がどのくらいになったら企業経営上致命的なのか、あるいは製品やサービスの供給量がどの程度まで低下したら事業の継続が困難になるかも検討して、目標復旧レベルを決めていきます。

目標復旧時間は、右表のように、「従業員の安全確保にかかる時間」や「保有在庫からの供給可能な日数」などの様々な観点から復旧にかかる日数を総合的に検討します。

目標復旧時間を定めるための視点

- ☐ 従業員の安全確保にかかる時間
- ☐ 公共インフラが利用できるまでの日数
- ☐ 重要な取引先等との製品供給に関する契約、自社の事業戦略、市場シェアの維持を考慮し復旧までに必要な日数
- ☐ 保有在庫からの供給が可能な日数
- ☐ 生産休止等による利益や売上の減少からみて、事業中断に耐え得る日数
- ☐ 自社および同業他社等の過去の事例をもとに復旧にかかる日数
- ☐ 自社の他工場で代替生産、他社への生産委託へ切り替える場合に必要な日数
- ☐ 生産設備、物流等が損傷する程度を想定し、復旧に必要な日数

出所：東京海上日動リスクコンサルティング(株)著『実践 事業継続マネジメント』をもとに作成

●BCP 策定の留意点

こうした一連の作業は、厳密に行なおうとすればするほど、時間と労力がかかります。ですから、初めから完成度の高い BCP を策定しようとするのではなく、まずはできる範囲でつくりあげてみる必要があります。

そして、BCP は一度策定すればそれでよいというものでもありません。策定後も継続的に見直すことが重要です。

そのための一例として、防災訓練を BCP の見直しの機会に充てるとよいでしょう。防災訓練を通じて、事業継続に必要だと思われる要素を従業員に報告させたりして、改良していくのです。

このような改善活動を繰り返し行なうことによって、従業員の BCP に対する意識を高めるように仕向ければ、緊急時における冷静な判断力を養えたり、非常時における復旧活動を円滑に進めることもできるでしょう。