

BCP（事業継続計画）と災害による事業の生き残り

平成 29 年 6 月 21 日

はじめに

なぜ当社（保険会社）が BCP のお話をするのかですが、当社は全国中小企業団体中央会の団体保険を扱っております。そのことから企業の大きな課題として、危機発生時の時の事業の継続（BCP）にかかわってきました。最近ではこれが、大きく取り上げられるようになり、当社としても力を入れています。なお、大阪では、3月に中央会とワークショップを開催しました。

BCPとは

全ての業務を継続させることだと、誤解されます。最初から、全ての業務を守ろうとする、結局はどれも中途半端で終わり、目的が達成できません。まず、中核事業をいかにして守るか、早く復旧するかということが大切です。

そのためには、行きあたりぼったりではなく、進めていく手順や何をするかを事前に決めておくことが大切です。

ちなみに、中小企業の場合、BCPを決めるのが大切だとの認識を持っていただくことから始まります。

さて、BCPを策定するにあたって、どんなものを、どうやって作るか、それに作る人材がいないとかの問題が出てきますが、今回お示しする資料中には、これで完成というわけはありませんが、全ての項目を網羅したものを添えております。

BCPの概念

図でご覧になるように、ほぼ能力いっぱい稼働しているとして、緊急事態が起きるとそれが一気に低下します。BCPによってそれに対応して、一部の事業でも継続できるとそこから中核事業の復旧、完全復旧へと繋ぐことが出来ます。

一方、対応できないでいると一番下まで落ちて活動がほとんどできない状態となり、このまま時間が経過すると、その間に、部品メーカーなどですと顧客の流出が起こります。その後少し回復したところで、すでに回復している他社にシェアを取られたりして事業縮小に追い込まれ、ひいては廃業という事態になったりするわけです。

企業を取り巻くリスク

それで、企業を取り巻くリスクということになりますと、色々なものがありますが、予知しがたいもの、なかなか対応しきれない物として、火災などもあるわけですが、防火対策などでそれなりに備えることは出来ます。そこで、めったに起こらないかもしれないがということで、地震に対して備えることが出来ればたいいの事には対応できるということになります。

BCP策定の経営に与える効果

東日本大震災では、事業場の破損等による直接的な被害により倒産・廃業に追い込まれたものは少なく 90%以上が、取引先の保身や顧客の流出、納品の遅れなどによる間接被害によって倒産・廃業しています。

早期復旧を果たすことで、震災の影響を最小限に食い止め、結果的に震災前より事業拡大した企業も出ています。

BCP を定めていても実際に事が起きたときに機能しないことが半分くらいあります。ですから、機能するように手を入れておかななくてはなりません。

また、経営に与える効果として、

- ・ BCP の策定をきっかけに業務マニュアルを改訂し、活用することで人材育成につながる。

- ・ 業務の優先順位が明確になったことで、平時のトラブル対策にもなり、業務効率の改善につながる。

- ・ BCP の取り組みをアピールすることで、取引先からの信頼向上につながった。などのメリットがあります。

BCP の有無による緊急時対応のシナリオ

建設業を例に、BCPの有無のシナリオを描いてみましたが、BCPを策定していない場合、初動から混乱し、せつかくの緊急の受注を逃すことがご理解いただけると思います。

事業継続計画 (BCP) 策定シート

BCP を策定していくうえでどのように手を付けたら良いのかという指針としてシートを作成しました。

基本方針の中に「地域社会の復興に貢献する」と入れてあるのは、こうすることで、地域からの信頼性向上と復興後のイメージアップを考慮しています。

対応責任者には、必ず代行者を選んでおくことも大切です。売り上げや社会的影響を考慮した重要業務と目標復旧時間（これは取引先の状況によりますが）を定めておいてください。

ここでの災害の想定ですが、電気・ガス・水道が3日間、道路・鉄道2日間止まるくらいで、大きな被害を受けたが壊滅的ではないというレベルで考えています。壊滅的だと、対応不能だからです。

(1)や(2)初動対応フェーズで終わるものではありません。大切なのは(3)事業継続フェーズですので、このことのために対応するのだということを忘れないでください。

帰宅については、2次災害のこともあり、原則帰宅させない方がいいのです（特に20Kmを超えるとき）。帰宅させる時には、水と食料を持たせるとともに連絡手段を決めておくことです。

レジリエンス認証取得を目指して

BCP の認証制度があり、そのための評価項目の必須事項をシートにしております。

質疑応答

・経営者に事が起こればということで、常に代行者を決めておくことが参考になりましたが、客観的に見てどのような人を代行者にしたらよいでしょうか。

>副社長、専務、総務部長といった業務全般を見てきた人がよいと思います。
担当者に任せるのではなく、社長自らがしますという姿勢を見せないと進みません。

・物的にせよ人的にせよ、被害が起こった時には企業は対応を考えざるを得なくなりますね。

>社長に何かあるといっても事前の計画が立てられます。その意味で、地震というのは危機管理を考える状況として一番よいと思います。
なお、社長が亡くなった時、銀行が融資を引き上げることへの保険もあります。また、企業の休業補償、賠償への保険もあります。

・BCP を策定していないと将来的に自治体の仕事を受注するにあたって、不利になることは考えられますか。

>今のところ強制力はありませんが、入札の条件になることは考えられます。また、建設などでは履行保証の制度があります。

・このようなコンサルタント業務と御社との関係はどのようなものですか。

>当社は、保険以外で収益を上げることはできませんので顧客への補助的なサービスと考えています。なお、BCP についてグループ内にコンサルタントとして、東京海上火災日動リスクコンサルティング(株)があります。

・自治会のような団体でも、何年もの間には、事が起こることを考えて備えておかなければならないと思うことがあります。