

防災対策を



多角的にとらえる

編集部

活かそう事業継続計画（BCP）②

今回は、どのような点に着目して事業継続計画（BCP）を策定していけばよいか、基本的なところをまとめてみます。



自社が遭遇しうる危機は？

まずは、自社の事業が危機に陥る可能性のある事態を把握することから始めます。自然災害であれば、地方公共団体が防災情報として公開しているハザードマップや被害予想なども参考になるでしょう。

また、他社の事故事例や社会的に取りざたされている事象なども考慮に入れ、自社の事業活動に多大な影響を与えとされる危機をピックアップし、BCPを策定していきます。



自社の存続にかかわる事業は？

実際に危機的な事態に直面したとき、すべての事業活動を継続することは難しいでしょう。そのため自社の存続にかかわる重要な業務は何かを見極め、まずはその重要業務の継続、早期復旧に注力しようという考え方が基本です。

売上高や市場シェア、社会的責任や取引先

との関係、また自社の財務状況なども総合的に勘案して何を重要業務とするかを判断します。

また、大規模地震などでは、人材、物資、資金、情報などの経営資源が平常時のようには確保できなくなると考え、これらが通常の3割程度しかないと想定して、継続すべき重要業務を絞り込みます。



復旧の目標時間を設定する

絞り込んだ重要業務について、復旧の目標時間を設定します。次のような点を考慮しながら目標復旧時間を検討します。

- 顧客や市場との関係では、どのくらいの期間での操業再開が求められるか
- 財務的な面から、どの程度の操業停止に耐えられるか
- 重要業務に必要な不可欠なインフラがダメージを受けた場合、復旧にどのくらいの時間がかかるか

目標復旧時間については、顧客や取引先とあらかじめ協議し、合意を得ておくことが、有効なBCPとするためのポイントになります。また、目標復旧時間の設定が現実的か、適宜見直していくことも必要です。



復旧・調達に時間のかかる 資源を把握する

重要業務の継続に必要な不可欠な経営資源のうち、目標復旧時間内での復旧や調達が難しいもの（ボトルネック）を洗い出します。どの程度の被害が発生するか、復旧や調達にどの程度時間や労力を要するかを正確に見積もるのが難しい場合は、事業継続への影響が大きい想定で洗い出しを進めるほうが、安全性は高くなります。地震による建物や設備への被害であれば、気象庁が公表している震度による被害状況のイメージなどを参考にしてもいいでしょう。

ボトルネックの洗い出しは、従業員の意見も聞きながら、漏れのないように行います。



ボトルネックに対する 対策を講じる

ボトルネックとして洗い出した経営資源については、優先的に対策する必要があります。災害などの想定では、従業員の安全確保と安否確認の方策を最重要事項に据えた上で、ボトルネックに対する対策を検討していきます。

〈人についての事前確認事項〉

- 安否確認の方法
- 指揮命令系統と役割分担、代行者
- 緊急時に従業員は出社可能か
- 従業員の家族の支援が期待できるか
- 臨時要員や応援要員の確保は可能か

〈モノについての検討事項〉

- 建物、設備、システム等の補強、改善策
- 重要施設の代替（同業他社への委託を含む）
- 生産設備故障時の代替
- 納入業者が被災した場合の代替
- ライフライン（電力、水道、ガス）が停止した場合の代替

- 輸送方法の代替
- 連絡手段（電話、電子メールなど）の代替
また、事業を継続するために必要な情報（電子データ、紙媒体など）のバックアップ対策も不可欠です。

事業を復旧、継続するにあたっての資金の確保についても、利用できる融資制度を事前に調べておくなどして、いざという時に事業運営に支障が出ないように備えます。

これらの対策について、計画的に進めていく必要があるものを整理し、実施すべき事項をリストアップして、以後のBCP活動として取り組んでいきます。



「絵に描いた餅」に しないために

実際の事業活動は、一企業だけで成り立つものではなく、顧客や取引先、地域社会などとの関係の上で回っていくものです。BCPをより有効なものにするためには、関係先と情報交換や協議、連携をしながら、構築・運用していくことが大切です。

また、BCPに基づく訓練や従業員教育の実施、BCPが実態に合っているかの定期的な検証、改善などの日常的な取り組みも必要です。

このたびの東日本大震災でどのような事態が発生し、どのような状況に陥ったのか、自社だけではなく、他社の情報も収集、検証し、今後のBCPの策定・運用・改善に活かしていくことが肝要です。

BCP策定に役立つツール

中小企業庁では、「中小企業BCP策定運用指針」を策定し、インターネット上に公開しています。様式をダウンロードして必要な事項を入力・取りまとめていくと、BCPが完成します。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>)

他にも、ホームページ上に策定支援ツールやモデルプランなどを公開している都道府県や商工会議所等もありますので、活用してみるのもいいでしょう。