

災害などのリスクに備える

事業継続計画（BCP）を作成しよう！



今年起きた5つの災害

6月の大阪北部地震は、平日の朝発生した地震で、交通機関がストップしたことから社員を出社させるべきかの議論を呼びました。7月の西日本豪雨では、特別警報が発令される中、当地でも桂川氾濫の再来が心配され、岡山県、広島県、愛媛県など西日本を中心に洪水、および土砂災害が発生し尊い命が失われました。避難行動に混乱がみられ、気象に関する情報、および避難に関する情報の正しい理解の重要性が再認識されました。また、鉄道および道路の寸断により、社員が出社できない、物流が混乱するなどの影響が出ました。

5つの災害

大阪北部地震

6月18日(月) 朝

西日本豪雨

7月5日(木)～8日(日)

台風21号

9月4日(火) 四国上陸、関西再上陸

北海道胆振東部地震

9月6日(木) 夜

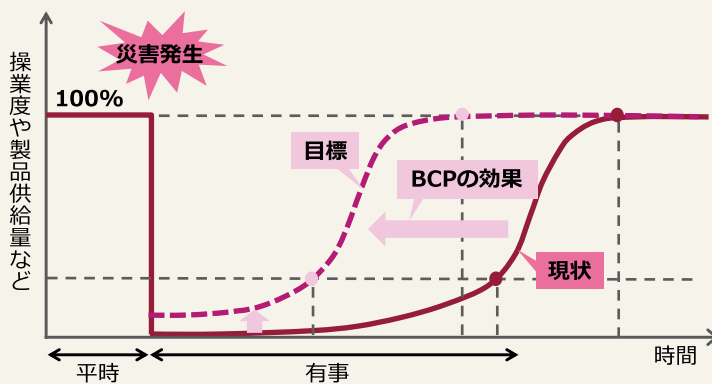
台風24号

9月30日(日) 紀伊半島上陸



9月の台風21号では、近畿地方で記録的な暴風と高潮を記録し、建物や屋外設備に大きな損害が発生しました。関西国際空港の一時閉鎖により人の移動と物流に一定の影響が出ました。10月の胆振東部地震では、主力の火力発電所が停止し、全道で大規模停電（ブラックアウト）という未曾有の事態になり、各方面で多大な影響が発生しました。このような災害の頻発に備えるためには、防災とBCPを適切に準備しておく必要があります。

BCPについて



様々なリスクに対応する

BCPとは事業継続計画の略で、事故や災害などの不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または可能な限り短い期間で復旧させるための計画を言います。

このような災害に対応するために、BCPの

策定・見直しが再認識されています。BCPは、地震が発生したことを想定して策定されることが大半です。京都であれば、花折断層帯の地震、南海トラフ巨大地震などが策定のトリガーとなっているでしょう。それでは、水害、台風、大規模停電などについて、あらたに「一からBCPをつくらなければならないでしょうか。」

以下に地震と水害でBCPにおける共通点、相違点をまとめました。

共通点

- 基本方針(人命の安全、事業の継続、地域貢献など)
- 主要な製品・サービス、重要業務
- 業務に必要な経営資源
- 事業継続戦略
- 有事の対応組織

BCPの骨格をなす方針、戦略、組織体制等は、リスクの違いによらず共通です。

相違点

- 地震は突発的に発生、風水害は気象庁から台風進路や集中豪雨の発生が予報される。
 - 直前対応、および初動対応の手順
 - ハード面を中心とした事前対策
- 有事対応や事前対策はリスクに応じて異なります。



結果事象のBCP

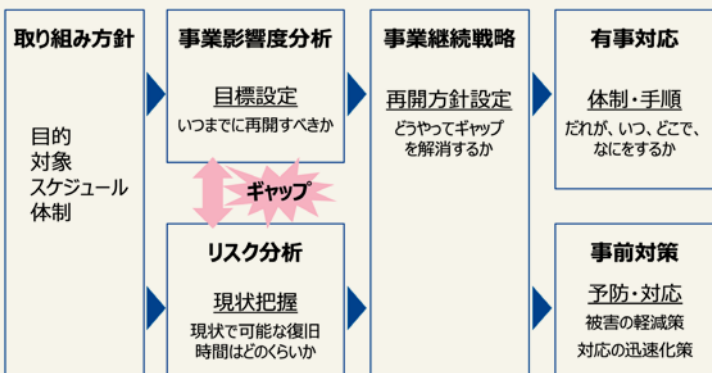
大規模停電で電力が供給されない、空港や港湾施設が使用できない、サプライヤから部品が調達できない、従業員が出勤できない、生産設備が被害を受けたなどの状況は、地震でもその他の災害でも発生することです。重要な経営資源が失われたことをトリガーにして、いわゆる結果事象に対応できるBCPにしておくことで、どんな災害が来ても対応することが可能になります。



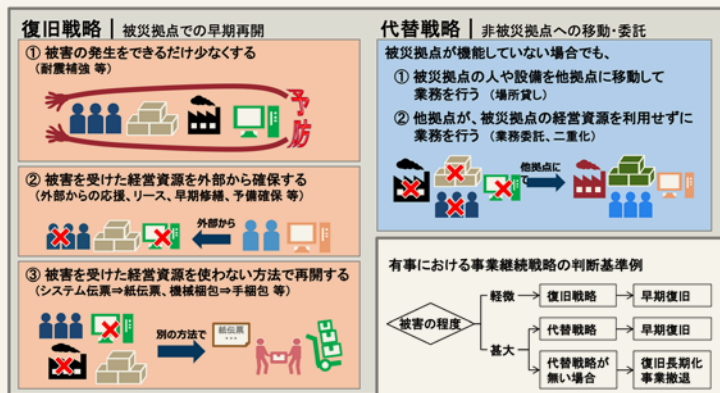
BCP策定方法

はじめに、取組方針を定めます。何のためにBCPを策定するのかという視点に立ちます。人命安全、雇用維持、供給責任、地域貢献などが方針として掲げられます。次は業務の分析です。具体的には、製品・サービスの供給が中断した場合の影響度を把握したうえで復旧目標を決めます。同時に、災害が発生したときにこれらの業務に必要な「ひと、もの、お金、情報」の経営資源が受ける影響を評価します。

BCP ～予防力は事前対策 対応力は有事対応～



BCPIには戦略が必要 ～事業継続戦略～



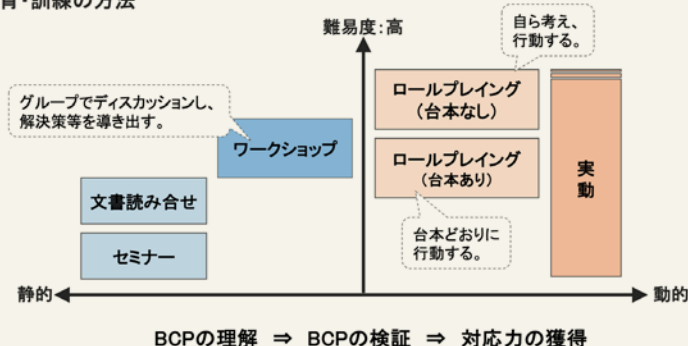
事業継続戦略は、目標と現状の間のギャップを解消するための再開方針で、復旧または代替に分かれます。

この事業継続戦略に基づいて、有事対応と事前対策を具体的に決めておきます。

BCPは策定して終わりではなく、教育によって従業員に周知しておくこと、訓練によって災害対応をシミュレーションしておくことが必要です。

目的を踏まえた教育・訓練方法の選択

教育・訓練の方法



経営者がBCPに取り組みたくなる3つのキーワード

□ 儲かるBCP・儲けるBCP

供給責任が果たせる会社になったので、経営者が策定したBCPを片手に、取引先を回り、新規取引の獲得、既存取引きの拡大に結び付けていきます。

□ 役立つBCP

BCP策定により災害・事故等が発生した際には、迅速かつ確かな事業活動に結びつくことは当然です。さらにBCPに取り組むことによって、例えば代替要員確保のための社員の多能工化が進み、業務の効率化に結びついた事例、代替調達のための新たな取引先による調達コストの削減に結びついた事例など平時に役立つものになります。

□ 誇れるBCP

日本の企業はBCPに取り組まれています、当該活動のPRは上手ではありません。世界のお取引先に向けてホームページ(英文HP含む)やマスコミを活用して、BCPの取り組みを宣伝しましょう。新たな取引に結びつきます。



BCPを平常時にも活かす

BCPを策定しなければいけないことはわかっていても、お金と時間がなく手がつかないという声を耳にします。BCPは文字通り、有事でも事業の継続を目指すもので、会社経営と密接な関わりがあります。

BCPに取り組んだことで、取引の増加につながった事例や、業務の効率化とコスト削減につながった事例が多く見られます。

以下に、BCPの取り組みが平時の経営にも役立った事例を示します。

平常時にも生きるBCP

- ◆ 中核となる事業の検討過程で把握された業務上の問題点を改善する(例:業務工程の中で一人当たりの生産性が低い部分を改善する等)
- ◆ 自社の中核となる事業が災害等により受ける被害を把握することで、自社の強みを見直し、その強みを取引先にアピールする
- ◆ 各従業員が実施できる業務とそのレベルを一覧化(見える化)し、教育計画と効果の把握方法を見直す
- ◆ 在庫の積み増しの検討過程で、既存在庫の要不要を判断し、適正な在庫量を設定する
- ◆ 代替で業務を依頼できる企業と協議を重ね、突発的な業務でも相互に調整ができる仕組みを構築する
- ◆ 従業員から構成されるワーキンググループでBCPを運用する等、現場から声を吸い上げる仕組みを構築する
- ◆ 自社のみで実施していたBCP訓練を取引先まで巻き込んだ訓練へとレベルアップする

◆ おわりに

災害対応にBCPは不可欠です。本稿が貴社の危機対応力向上につながれば幸いです。

《SOMPリスクマネジメント株式会社

リスクマネジメント事業本部

BCMコンサルティング部長

篠目貴大