

2011.05.23

BCM ニュース <2011 No.2>

中小企業向け BCP 策定の普及促進取り組み事例と課題

1. はじめに

本年3月11日に発生した東日本大震災により、被災地はもちろんのこと、非被災地においてもサプライチェーンに組み込まれている他企業の事業停止、計画停電などの事業の継続を妨げる様々な事象が発生して、対応に苦心されている企業が多くおられるものと想像する。

このような事態に備え、行政等より従来からBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) を策定しておくことが強く推奨されてきている。実際にこの度の大震災に際しては、BCPを策定していた企業より、「BCPが機能した」との声を多数耳にしている。また、新聞等でも「BCPを策定していたことにより速やかな復旧を遂げた」事例が報じられている。

一方、特に中小規模の企業では、BCPの策定状況は13%程度に留まっており、「策定予定なし(17%)」、あるいは「BCPを知らない(49%)」とする企業も多い(2010年3月内閣府公表「企業の事業継続及び防災の取り組みに関する実態調査について」より)。よって今回の大震災では、多くの中小企業は、BCP等の文書類を抛り所とせず、その都度の状況判断により対応せざるを得なかったと推察する。

このようなBCPの未策定企業では、今回の震災を教訓にBCPへの取り組みの検討を始めたところが少なくないのではないだろうか。あるいは、既にBCPを策定している企業においても、不備・不足事項が明らかになり、見直しを検討しているところが多いかと思う。

筆者は昨年度、BCPの普及促進のため、各地において中小規模の企業を中心にBCP構築の取り組みへの支援を実施した。本稿では、効果的であった取り組み手法を紹介しながら、取り組みを通じて感じた、中小企業が直面する悩みや解決策等について解説を加えてみたい。

2. 取り組み事例

(1) BCP策定ワークショップ

「はじめに」で紹介した内閣府の調査では、「BCPを策定する予定がない」と回答した企業に対して、さらに策定しない理由を聞いている。その結果は、「策定に必要なノウハウ・スキルがない」、「策定する人手を確保できない」との回答が上位を占めていた。このことから筆者は、「BCPの必要性は理解しているものの、どこから着手したらよいか分からない」、「人的制約がある中で効率的に組みたい」と考えている企業が潜在的に多数いるものと考え、講義を聞きながら短時間で一通りBCPを作ることができる「ワークショップ」を企画し、昨年度各地で実施した。ワークショップでは、以下のようなBCPに盛り込むべき要素について、検討の視点の講義を行うとともに、共通のフォームを用意してその場で参加者に記入いただいた。

(BCPに盛り込むべき要素)

- ① 前提条件 (想定シナリオ)
- ② 基本方針
- ③ 事業停止による影響度
- ④ 優先業務および目標復旧時間
- ⑤ 緊急時の組織体制
- ⑥ 初動対応

⑦ 優先業務の復旧手順

もちろん、その場で記入した BCP が完成版となるわけではないが、ワークショップの中で検討して作成した簡易的な BCP を持ち帰った後、改めて社内全体で議論すべき点や、さらにどのように検討を進めるべきなのかの手順等について感覚をつかむことができたものと思う。つまり、自社における BCP 策定の足掛かりとなったのではないかと考える。

こうしたワークショップに参加される際には、上記 7 つの盛り込むべき要素のうち特に「⑦優先業務の復旧手順」の検討方法を習得することが重要である。自社の優先業務の一つ挙げ、その業務のボトルネックや代替手順を含めた業務手順を検討する。目標復旧時間までに復旧させるための選択肢を洗い出し、何が可能な方法なのか、を明確にしておくことが緊急時の迅速な対応に役に立つ。

このようなワークショップは各地の地方自治体や商工会議所等で開催されていることが多いので、ご利用を希望する方は問い合わせるとよい。（そのようなワークショップが地域に無い場合は、最寄りのあいおいニッセイ同和損保もしくは三井住友海上の各社営業担当までご相談下さい。）

(2) 第三者によるアドバイス

既に BCP を策定している企業では、外部のアドバイザーによる BCP の検証と、さらなる改善ポイントのアドバイスを受けること、また BCP に取り組んでいる最中の企業においては、外部のアドバイザーとディスカッションをすることをお勧めする。自社のみでの取り組みでは視点が偏ってしまう可能性もあり、第三者のチェックやアドバイスによって解決されること、あるいはヒントを得ることも多い。

筆者が昨年度アドバイスを行った企業の中には、全社的なミーティングで事業停止による影響を事業ごとに検討して優先業務を決めたのち、担当部門が業務復旧手順や代替手順を具体化しているところもあった。

他方、地震発生直後の初動対応の部分も整備されていない企業も見られた。優先業務の復旧手順を考えていくことに加え、速やかな業務復旧・継続対応を実施するためには、初動対応についても十分検討しておくことも必要である。

(3) 従業員向け普及啓発研修

災害等が発生した直後に従業員がとるべき行動や、事業復旧に向けた各自の役割について認識を高めるための従業員向け研修は非常に有効である。研修の仕方にもいろいろあるが、筆者の経験では、「初動対応時に社内に必要な役割」、優先業務を中心とした「会社の事業復旧活動のための役割」等について参加した従業員各自が考える時間を取り、その後意見を出し合う形で進めるのが効果的だと考える。限られた時間内での議論であるから、その場で結論が出るわけではないが、課題を洗い出すとともに、問題意識を持って引き続き BCP に取り組むことができるようになる。

また、研修では災害時の地域貢献策についても検討対象とするのもよい。若い従業員を含めた多くの人が集まる機会なので、さまざまなアイデアが出るのが期待できる。ある企業で実施した例では、その企業で取り扱っている、高価な食材を使った炊き出しを提供して被災者を喜ばせる、といったユニークな意見が出たこともある。

3. 中小企業各社が抱える課題と解決策

中小企業向け BCP の普及促進策として、これまでいくつかの取り組み手法を紹介してきたが、昨年度の各地での取り組みへの支援を通じて筆者が感じた課題と対応策を以下にいくつか挙げてみる。

(1) 初動対応策の整備

ワークショップや個別訪問でのアドバイスに際し、筆者は大地震発生直後の初動対応に係る留意点をいくつか提示し、検討状況を確認してみた。具体的には、①社内外の安全確認手順を整備しているか、②緊急対策本部の設置基準を決めているか、③帰宅困難者対応を準備しているか、といった点である。結果は、これらへの検討がなされていない企業が実に多いというものであった。

①の社内外の安全確認手順としては、速やかな状況把握や二次災害の防止などのため、社内の危険箇所や周辺の状況などリスクの大きい点を事前に洗い出し、その確認の仕方の手順化を図っておくことが望まれるが、実際には多くの企業で取り組まれていなかった。確認事項をチェックリスト化する、あるいは社内外の安全・危険箇所のマップを作成して従業員に周知する、といった対策は特にお金をかけなくてもできるものであり、是非ともすぐに実施することが望まれる。

②の緊急対策本部の設置基準について、緊急体制への移行の可否は経営者の判断によると決めていることが多い。しかしながら、判断者が不在の場合も当然にありえることであり、例えば「本社や事業所の所在地で震度 5 強以上の地震が観測された」などの自動設置の基準も事前に設定しておく、基準に該当する場合自動的に緊急体制に移行する、と決めておくといふ。そうすることにより、速やかな緊急時体制の構築、および初動対応を実施することが期待できる。

③の帰宅困難者対応とは、公共交通機関を使って遠距離を通勤している従業員は帰宅が困難となる可能性が高いことから、予めそのおおよその人数を見積もっておき、会社内の備蓄品や宿泊場所を確保しておく、というものである。このたびの大震災で、首都圏においても多数の帰宅困難者が発生し、その対応を考えておかなければならないと認識させられた企業は多いと思われる。これを機に、帰宅困難者対応に本格的に取り組んでいくことが望まれる。

(2) 代替手段による業務継続

ワークショップでは、優先業務を各社で選定して、その業務のボトルネックや解消手段としての代替策を検討してもらう。その際ボトルネックとして多く挙げたのが、停電によって設備等が稼働できず、業務の継続が困難になる、というものであった。特に事業拠点が限定され、代替拠点において業務を継続することが困難な企業においては、停電時の対応は避けては通れず、必ず検討しなければならない課題となる。具体的には、遠隔地の同業他社との連携策などを検討することになると考えられる。

このように短期的な解決が困難な事象については、「長期的な課題」として別途整理して長期的に活動計画を立てることとし、緊急時のアクションプランとしては、ボトルネックは解消されたものと一旦仮定して続きの業務手順を考えることをお勧めする。

(3) 資金繰り上の影響の想定

BCP を策定することの必要性を改めて知っていただくため、ワークショップ等の導入部分において、「自社の事業が 1 ヶ月間完全に停止してしまった場合の資金繰り上の影響」を考えてもらう。今回の震災でも、被災地では 2 ヶ月が経過する今でも事業再開が難しい企業が数多くある。この間の資金繰りを考えておくことは、企業の生き残りに必須の取り組みである。経営者を対象としたときのワークショップでは、事業がストップした 1 ヶ月後の資金過不足のおおよその状況について直ちに答えが返ってくるが、経営者以外の参加者の場合には、おおよその不足額をその場でイメージしていただくのは困難であった。つまり、中小企業における「事業停止時の影響度」の分析には、経営者の参画が不可欠なのである。今回の震災で BCP が効果的であったとしている企業の多くが、経営全体として BCP の構築にあたってきている。特に中小小業の取り組みにおいては、経営者の認識が非常に重要である。

4. まとめ

中小企業への BCP 普及促進を通じ、人手やノウハウ・スキル上の問題から取り組むことが難しいと思われた中小企業に対しても、効果的な手法はいくつもあることを痛感した。ワークショップ等に参加された企業のご担当者はみな問題意識が高く、引き続き企業内において BCP 策定に向けて率先して取り組むであろうことを確信した。

但し、企業における BCP の普及促進には、やはり経営者の積極的な関与が必要であることも同時に実感した。ここで紹介した「従業員向け普及啓発研修」は、経営者が従業員の緊急時対応への意

識向上を図るべくして企画されたものであったし、「ワークショップ」に参加した企業の担当者の中には、自ら率先して参加した方のほかに、経営者から強く勧められて参加した方も大勢おられたものと推察する。BCP に盛り込むべき各要素について、経営者の意向が重要となるものも多い。「基本方針」や「優先業務および目標復旧時間」は、経営者の判断なくしては確定しない。経営者自らがBCP 策定にリーダーシップを発揮することが望ましいのはもちろんであるが、経営者以外の主担当者を決めて取り組む場合においても、経営者は随時助言を行うなどして、担当者をサポートすべきである。

東日本大震災の発生によって、今後は各地において BCP を策定するための取り組みがさらに盛んになることが想定される。新たな中小企業向け普及促進策として、各地に BCP 普及促進担当者を育成し、その方々が地元企業のBCP策定への支援を行うような施策が伝播していくことを期待したい。

以上

株式会社インターリスク総研
コンサルティング第二部 BCM 第一グループ
上席コンサルタント 吉田 利秀

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。
事業継続マネジメント（BCM）に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問合せ先

（株）インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ

TEL.03-5296-8918 <http://www.iriic.co.jp/>

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2011