

地域における防災力の向上 企業防災の推進 — BCP の策定の必要性 —

NPO法人事業継続推進機構理事長

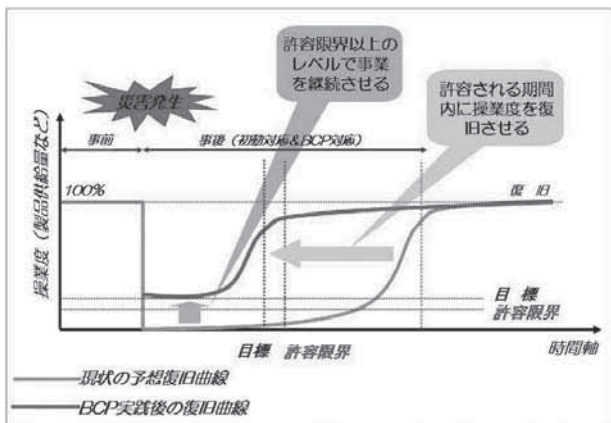
(財)建設経済研究所研究理事 丸谷 浩明



(1) 事業継続計画 (BCP) とは

企業が災害、事故などにより大きな被害を受けると、業務全体を続けることは困難になる。そこで、経営の観点から自社にとって重要な事業・業務を選び、それだけはなるべく中断させず、中断しても早期に復旧させる必要がある。この備えの計画が「事業継続計画 (BCP)」である。

図 事業継続の概念図



出典：内閣府「事業継続ガイドライン第2版」

BCPでは、自社の重要業務を選定し、それぞれに目標復旧時間を決定する。そして、復旧の遅れの原因は、自社の重要業務の実施に不可欠なヒト、モノ、カネ、情報等の要素・資源に、災害等により喪失や不足が生じるからだと認識し、これら要素・資源に代わりを用意し、あるいは被害軽減を図る対策を講じていく。

また、BCPでは、災害等の発生時の体制、手順等も

準備する。初動期において人命・身体の安全を守るためには、地域の企業同士や企業と地域住民が助け合い、保有する人的・物的な資源を相互に融通することがもちろん有効である。しかし、事業継続を追求する段階では、交通アクセスやライフラインが途絶した現地での復旧ではなく、離れた別拠点での復旧を図る方が有利な場合も多いことを考えておく必要がある。

(2) 従来の防災対策と事業継続計画の違い

BCPを従来の防災対策と比べると、人命・身体の安全確保が最優先であるのは共通である。しかし、BCPでは重要取引における供給責任を重視し、その継続ないし早期復旧により会社の存続を図ろうとする観点を正面に据えるため、物的被害に関しては、重要業務のための拠点や設備を選び、そこに持てる資源を集中して継続・早期復旧を図る。

また、BCPの策定体制としては、重要業務の実施部門がBCP立案や対策実施の主役となり、サプライチェーン（供給連鎖）の視点から購買部門や営業部門も深く関与し、企画部門や財務部門も重要な役割を担う。つまり、全社的な取組みとすることが不可欠となる。

(3) 東日本大震災の教訓

東日本大震災では、多くの企業が津波、地震動、液状化などの被害を受けた。また、電力不足の影響は現在も

続いている。その中で、企業のBCPが有効に働いたかどうかをみると、自社の拠点に深刻な被害を受けた企業については、BCPに業務拠点や人の面で「代替戦略」が十分に備わっていたかどうかのカギであったとみられる。

例えば、地域の廃棄物処理業の企業の例では、自社の処理施設が津波で被害を受けたが、平常時から処理の一部を近隣でない別企業に外注していたことから、処理業務は外注先を活用して収集業務を早期に再開して地域のニーズに応えた例がある。また、大手のエレクトロニクスのメーカーでは、国内に2拠点を持つと採算が合わないことから1拠点に集約していたが、その拠点が深刻な被害を受けることを想定したBCPを策定し、代替拠点立ち上げの十分な訓練をしていたことで、早期の供給再開に成功した例もあった。

このほか、被害程度がより少ない企業では、BCPを持っていたことで緊急対応が円滑にでき、復旧できたという例は多いが、やはり甚大な被害を受けても企業の重要業務の継続ができる備えまで考えておきたい。

(4) 有効なBCPの戦略・対策の方向

経営環境が厳しい中で、実際に代替拠点を用意するのは簡単ではないのは事実である。そこで、BCPにおいて事業所の現地復旧の方法しか想定しないのは仕方がないと考える企業も見受けられるが、知恵と工夫で何とか対応戦略を広げることが望まれる。

まず、災害等の発生時になるべく早期に代替拠点を立ち上げられるよう、できる範囲の準備をしておくことが考えられる。例えば、重要関係先と連絡がとれる別の場所（社長の自宅などでもよい）を「代替連絡拠点」として定めておき、重要な情報のバックアップも保持しておく方法である。あるいは、代替生産拠点に確保のための投資はできなくても、その場所と方法はしっかり決めておき、代替拠点の立上げについて机上訓練をしっかりしておくのも一例である。

また、遠隔地の同業他社と「災害時相互協力協定」を結び、助け合うことも代替戦略になる。自社がすぐに復旧できない被害を受けても、協力者を通じて技術・ノウ

ハウを活用し、得意先との関係も何とか維持する。残念ながら実例はまだ少ないが、今後、行政や経済団体の支援も受けて積極的に検討していくことが望まれる。

Prolile 丸谷 浩明 (まるや ひろあき)

1983年 東京大学経済学部経済学科卒業
 1983年 建設省 入省
 2005年 京都大学 経済研究所 先端政策分析研究センター教授
 現職 財団法人 建設経済研究所 研究理事
 東京工業大学都市地震工学センター特任教授
 NPO 法人事業継続推進機構理事長
 主な著書 『事業継続計画の意義と経済効果』 齋藤ようせい、2008年
 『中央防災会議「事業継続ガイドライン」の解説とQ & A
 -防災から始める企業の事業継続計画 (BCP)』
 (編著・共著) 日科技連出版社、2006年
 『巨大地震—首都直下地震の被害・防災シミュレーション』
 (共著)、角川ワンテーマ21、角川書店 2005年
