

福利厚生レポート

労災補償 [2019年3月発行]

 お問合せ先
 TEL: 03-5533-5713
 E-mail: fukurikosei@nissay.co.jp

企業における防災計画と事業継続計画(BCP) (その2)事業継続計画を考える

 MS & ADインターリスク総研
 新領域開発室 特別研究員
 本田 茂樹

- BCPは、災害に見舞われ多くの経営資源が不足する状況の中でも、それらの資源を補いつつ事業を復旧・継続していく代替戦略です。
- 被害想定は、災害に対する自社の弱点を示しています。被害想定が具体的であれば、それに応じた具体的対策を構築できます。

1. はじめに

自社の経営資源を地震・風水害などの自然災害から守り、被災後も事業を継続するためには、「防災計画」と「事業継続計画(以下「BCP」)」の二つの観点から準備することが求められます。

『福利厚生レポート』企業における防災計画と事業継続計画(BCP)(その1)「防災計画を考える」では、「防災計画」で押さえておくべきことを説明しましたが、本稿では「事業継続計画」を策定するにあたり重要な点をまとめます。

2. BCPとは

BCPは一般的に、以下の通り定義されています。

「BCPとは」

大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことを事業継続計画(BCP)と呼ぶ。

出典:内閣府「事業継続ガイドライン」(平成25年8月改定)

この定義には、重要な点が二つ含まれています。

まずBCPの対象が大地震等の自然災害に限定されておらず、不測の事態全般となっていることです。そしてもう一つは、BCPは重要な事業が中断した後だけを対象としたものではなく、むしろ重要な事業を中断させないよう、平常時から運用するものであるということです。

3. BCPは代替戦略

現在、その発生が懸念されている首都直下地震や南海トラフ巨大地震は、その被害が甚大なものになると想定されています。

そして企業はそのような自然災害に見舞われると、多くの経営資源が失われます。建物や機械・設備が壊れ、什器備品が転倒・落下するとともに、従業員から一定数の死傷者が発生することが考えられます。また、電気・ガス・水道の供給が止まり、さらに通信障害により連絡を取合うことも難しくなります。

BCPは多くの経営資源が不足する状況の下で、それらの足りない資源を補いつつ、事業を継続していく代替戦略です。

4. BCP策定の流れ

BCPを策定する流れは、(図1)の通りですが、ここでは、それぞれの手順でおさえておくべきポイントを説明します。

(図1)BCPを策定する流れ

- ①BCPの方針・体制
- ②被害を想定する
- ③事業インパクト分析 | 自社への影響を考える
- ④重要業務の把握
- ⑤足りない資源をどう補うかをBCPに落とし込む

出典:筆者作成

【1】BCPの方針・体制

(1)BCPの方針

自社のBCPを策定するにあたり、その目指すところを決めることは非常に重要です。基本的には、次の3点を含めておくことが求められます。

- 従業員とその家族の命を守る
- 会社の資産を守り、事業を継続する
- 地域や社会に貢献する

(2)BCPの体制

BCPを運用する体制は、必ずしも、一から作りあげる必要はなく、すでに構築されている防災体制や危機管理の体制などをもとに立ち上げるとよいでしょう。立ち上げにあたっては、次の点を押さえておくことが大切です。

①経営責任者がトップとなる

BCPを策定・運用する段階で、被災した建物の工事や機械類の修理、また備蓄の補充などに投資が必要です。その際、それらの投資を行うかどうか、また実行する場合にその優先順位をどうするかは経営責任者の判断が必須です。

また、実際に被災した時の状況によっては、各部門の事業復旧の優先順位づけを再度行わざるを得ない場合もあります。このため、社長など経営責任者がトップとなり、リーダーシップを発揮できる体制づくりが求められます。

②各部門から幅広いメンバーを選定する

実際に自然災害が起こった場合、様々な経営資源が限られる中で復旧、そして事業継続を行う必要があり、各部門の連携・協力が重要です。

総務部や経営企画部門を中心にBCP体制を構築する企業も多くありますが、それ以外の製造部門や営業部門などと連携してこそ、被災時にBCPを的確に運用することができます。

(次のページに続く)

③ 役職の代行順位や権限移譲について事前に決めておく

甚大な自然災害が発生すると、自社の従業員全員が無事であるとは限りません。また無事であっても、家族が負傷している、あるいは海外出張中であるなどの理由で会社に出勤できないことが考えられます。

BCPの運用体制においては、メンバーが欠けた場合、その欠員を誰が代行するのか、そしてその代行順位や権限移譲のルールを事前に決めておくことが必要です。

【2】被害を想定する

(1) なぜ被害想定を行うのか

被害想定では、地震などの自然災害が発生した際、自社の従業員、そして建物・設備、さらには電気・ガス・水道などのインフラにどのような被害があるかを検討します。

もちろん被害想定を立てていても、実際起こった地震の被害がそのとおりになるとは限りません。しかし、被害想定に基づいてBCPを策定しておき、実際の地震では被災状況に応じて、より現実的な対策を講じることが重要です。

(2) 自社が立地する地域の被害想定

自社の拠点が立地する地域でどのような地震が起こり、どのような被害が発生するかは、国(内閣府中央防災会議)や地方自治体が発表している被害想定を参考にするとよいでしょう。

例えば、現在その発生が懸念されている首都直下地震や南海トラフ巨大地震の場合であれば、それぞれ「首都直下地震の被害想定と対策について(最終報告)」(平成25年12月)および「南海トラフ巨大地震の被害想定について(第二次報告)」(平成25年3月18日)などが該当します。

国や地方自治体は、地震の発生時間別に複数の想定を示している場合があります。企業が自社の立地する地域の被害を想定する際は、地震の発生時間を夜間や休日にするこで、より厳しい条件下でのBCPを検討することができます。

(3) 自社の被害想定

自社が立地する地域の被害想定に基づいて、自社の建物、設備、従業員、そして各種インフラについて、自社が被る被害を想定します。

自社の被害想定例は、(表1)のとおりですが、この段階で重要なことは、できるだけ具体的な被害状況を示すことです。災害に対する自社の弱点を示している被害想定が具体的であれば、それに応じた具体的な対策を見つけることが可能となります。

自社の被害想定に漏れがないようにするためには、総務部や経営企画部だけで検討するのではなく、社内各部門の協力を得て自社における災害時の落とし穴を見逃さないことが重要です。

(表1) 自社の被害想定(例)

建物	● 本社屋ビル玄関のつり天井が一部落下 ● 数枚の窓ガラスにひびが入っている
設備	● オフィスのキャビネットが倒れ、書類が散乱している ● エレベーターは緊急停止(2名の従業員が閉じ込められている)
従業員	● つり天井の落下により重傷者1名、軽傷者1名 ● 倒れたキャビネットより軽傷者数名 ● 社外にいる社員の参集可能割合は約40%
電気	● 停電が発生 ● 自家発電装置を稼働させる(運転可能時間約20時間)
ガス	● 中圧導管による供給のため利用可能 ● ガス漏れはない
水道	● 断水が発生 ● 当面、受水槽からの給水を利用する

出典:筆者作成

【3】事業インパクト分析(自社への影響を考える)

(1) 事業インパクト分析(BIA: Business Impact Analysis)とは何か

自然災害の発生により自社の経営資源が大きな被害を受けると、平常時に行っている業務をすべて継続することは困難です。そこでまず、すべての業務について優先順位づけを行い、早期に復旧させ、継続すべき重要業務を選び、そこに限られた経営資源を投入することが重要です。

貴社・貴団体では事業継続計画に(BCP)課題やお困りの点はありませんか。

WS2018-1063(2019.3.22)

事業インパクト分析では、自然災害によって事業が中断した場合の影響にはどのようなものがあるか、またその影響の大きさはどれくらいかを確認します。

そしてその結果を前提として、優先的に復旧させ継続すべき重要業務を選び、その復旧・継続方法を検討します。

(2) 事業インパクト分析で重要なこと

事業インパクト分析で評価する項目は(表2)を参照ください。

(表2)「事業インパクト分析で評価する項目」

● 売上・利益の減少はどの程度か
● 法律・条例等に違反するような事態に陥らないか
● 納期遅れなどの契約上の違反は起こらないか
● 建物の復旧や機械の修理に必要なコストはどれくらいか
● 従業員の雇用は維持できるか
● 顧客との取引は継続できるか
● 資金繰りは大丈夫か など

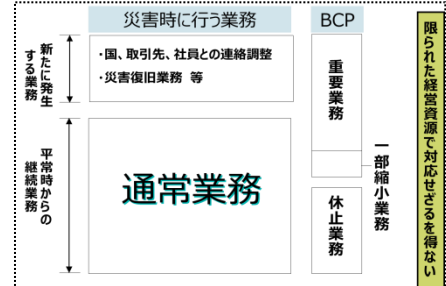
出典:筆者作成

この評価にあたっては、「機械に修理に必要な費用は約500万円」、「利益の減少はおよそ1,000万円」のように、可能な限り定量的に考えるとよいでしょう。

【4】重要業務の把握

大災害の発生後は、平常時に行っている業務に加えて、災害対応業務を行う必要があります。(図2)事前に業務の優先順位づけをしていても、被災時に残されている経営資源の状況によっては、さらに重要業務の絞り込みを行うことも必要となります。

(図2) 災害対応業務



出典:筆者作成

【5】足りない資源をどう補うかをBCPに落とし込む

BCPは代替戦略ですから、重要業務の遂行に不可欠な資源が不足、あるいはなくなった場合に、それらの資源をどのように代替するか検討し、それをBCPに落とし込んでいきます。代替戦略の具体例を(表3)に示します。

(表3)「代替戦略の例」

不足する資源	代替戦略の例
建物・設備	● 自社の他拠点を活用する ● 在宅勤務を行う ● 他社との事前協定によるアウトソーシング など
原材料・部品	● 適正在庫の見直し ● 在庫場所の分散化 ● 代替調達先の確保 など
従業員	● 重要業務に対応できる従業員の代替要員育成 ● 業務のマニュアル化 など
情報システム	● 同時被災しない場所でのバックアップ確保 ● 電源の確保 など

出典:筆者作成

5. おわりに

BCPの策定を難しく考え、着手できないまま立ち止まっている企業もみられます。まず、BCPの取組みを始めることが重要です。

例えば、被害想定の見直しや自社業務の優先順位づけなど、できるところから手をつけ、それらを少しずつ改善することにより、自社の事業継続能力を向上させましょう。