

## BCP と防災について



株式会社アルマ経営研究所 下山 勝申

今月より4回にわたり、「企業と防災」をテーマに執筆します。

初回は「BCP と防災について」、9月号は「災害リスクのマネジメント」、10月号は「教育訓練と防災方法」、11月号は「企業と地域との連携」をテーマとする予定です。

### 1. はじめに

最初に昨年7月の西日本豪雨で被災した企業の声を紹介します。

愛媛県所在の食品製造業で、山から流れてきた泥水で山間部にある工場が浸水被災しました。企業経営者は、「東日本大震災や熊本地震の報道を見て、大変なことだと思っていたが、実際には「他人事」だったと(今だから)言える。このような災害は経験すると身に染みて分かるが、実際には経験してからでは遅い。準備をしておけばよかった。」と日常における準備が大切だと後悔しています。

私たちが住んでいる岡山は、災害が少ない「晴れの国おかやま」と称して、安穏とした地域ではなかったでしょうか。ところが昨年台風7号と梅雨前線等の影響により、観測史上1位の総雨量をもたらし、甚大な被害を受けました。

昨年の被害を踏まえ、今後は災害などの対応力が高い企業経営を目指す必要があります。

今回は、「BCP とは何か」、「BCP の歴史」、「BCP の策定概要」、「基本は防災があってから」を説明します。

### 2. 事業継続計画(BCP)とは何か

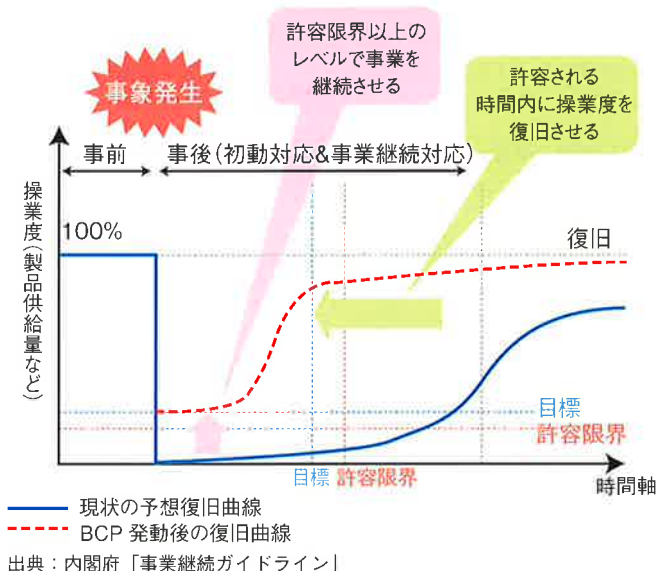
事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan、以下BCPと記述)とは、大地震等の自然災害、感染症の蔓延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン(供給網)の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことです。

図表1で説明しますと、事象が発生すれば、現状の予想復旧曲線(青色太線)のように復旧に膨大な時間を要することになり、復旧操業度もかなり低下することが予測されます。BCPを策定していた場合、BCP発動後の復旧曲線(赤色破線)のように、許容限界以上のレベルで被害をとどめ、短時間で事業を復旧させることが可能となります。

### 3. BCPの歴史

米国において1960年代からコンピュータをいかに守るかというリスク・マネジメントの考えがあり、ディザスタ・リカバリ・プラン(DRP)がスタートしました。その後2001年9月11日

図表1 事業継続計画（BCP）の概念



の同時多発テロ事件で、事業継続の考え方が評価されました。

日本では、1995年の阪神・淡路大震災がBCPへの関心のきっかけとなり、2004年の新潟県中越地震の時、BCP策定の有無によって企業の被災に大きな差が出た結果、BCPの重要性が実証されることとなりました。更に2011年の東日本大震災をきっかけに、BCPの策定への取り組みが加速されてきました。しかし平成29年内閣府の調査によると、中小企業においてはまだ32%程度しかBCPの策定がされていません。

最近では南海トラフ地震に関する情報がどんどん入ってきます。また、地球温暖化と関係していると思われる風水害の被害も多くなっています。地震・風水害など災害が多い日本においては、BCPを策定し準備しておく必要があります。

## 4. BCPの策定概要

### (1) 防災計画とBCPとの関係

防災計画とBCPとの関係をみると、防災計画は、「人命や資産の保護」に重点をおいた内容で応急対応の取り組みです。一方、BCPは、「重要な事業の継続を目的」としています。そ

の考え方は、事業活動の継続、短時間復旧を目的にしていますが、防災計画の人命や資産の保護を含んだものとなります。防災計画とBCPを比較一覧表にすると図表2となります。

BCPの策定・運用によるメリットは主に次の通りです。

- ・大災害など緊急事態の発生に対して訓練や経験などにより対応力が高まります。
- ・取引先などの利害関係者からの信用が高まります。
- ・BCPの策定・運用を通し、経営力向上が期待できます。
- ・融資や保険の優遇を受けられる場合があります。

### (2) BCP策定ステップ

BCPの策定手順の概要を段階的に説明します。

#### STEP1：BCP基本方針の策定

まずBCP策定にあたり、基本的な枠組みを決定します。BCPの目的を会社の使命や理念（業種の特長や社会的責任など）を考慮して明確にします。基本方針は会社のBCPについて社内外に向けて宣言するためのもの

図表 2 防災と事業継続の比較一覧表

	防災計画	BCP
目的	人命や資産の保護に重点を置き応急対応が主	重要な事業や業務の継続及び復旧目標時間が大きな目安（人命や資産の保護を含む）
対象	主に自然災害（地震・津波・風水害）、伝染病、火災など	事業継続に影響を及ぼすあらゆる脅威（テロ・大爆発・公害汚染など）
適用範囲	被害が想定される地域や施設	重要事業（製品・サービス、拠点、取引先など）
有効性評価	死傷者数、物理的被害額など	復旧時間、優先事業への影響度合い
経営的視点	必要事項	重点的・戦略的に取り組む
対象活動	拠点単位	全社的により広く活動（インフラ対応・地域・利害関係者など）

出典：サイボウズスタートアップス(株)「防災と事業継続の違い」より引用加筆

です。特に従業員に向けて、理解と協力が得られるようにするのがポイントです。

#### STEP 2：優先事業・重要業務の選定

想定される災害時に優先して復旧・再開すべき事業（事業継続に影響する割合の大きい事業）、それらを支える各部門の重要な業務を選定します。その復旧目標時間（RTO：Recovery Time Objective）を3日とか1週間と設定します。

#### STEP 3：業務プロセスの分析・被害想定

優先して復旧・再開すべき事業ごとにビジネス・インパクト分析（BIA：Business Impact Analysis）を行います。経営資源を洗い出し、業務の影響度（インパクト）を調べます。そして、業務プロセスの分析が、災害時の被災状況、インフラ停止状況を前提としたものになっている必要があります。早期再開の障害となる要素（ボトルネック）を洗い出し特定します。

#### STEP 4：対策・戦略検討

事業継続としての戦略はどうするか、そのための具体的な事前対策の検討を行います。RTOを実現するための事業戦略を検討します。

#### STEP 5：BCP 文書作成

BCPの策定として、対策検討をマニュアル化します。

#### STEP 6：対策の実施、教育・訓練、BCPの維持・改善

STEP 5による文書化されたBCPに基づき、対策の実施を行います。教育・訓練を行いBCPの維持・改善を勧め、マネジメントサイクルとして成長させていきます。

#### (3)「事業継続力強化計画」認定制度

事業継続力強化計画認定制度は、中小企業強靱化法の施行（今夏の予定）後に運用が開始されます。詳しくは、中小企業庁のホームページ（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>）に掲載されていますが、今回はその中から概要を記載します。

本制度は、中小企業が策定した防災・減災の事前対策に関する計画を経済産業大臣が認定する制度です。認定を受けた中小企業は、税制優遇や金融支援、補助金の加点などの支援策が受けられます。「事業継続力強化計画」の認定に記載が必要な事項は以下の通りです。

- ・ハザードマップ等を活用した自然災害リス

クの確認方法

- ・安否確認や避難の実施方法など、発災時の初動対応の手順
- ・人員確保、建物・設備の保護、資金繰り対策、情報保護に向けた具体的な事前対策
- ・訓練の実施や計画の見直しなど、事業継続力強化の実行性を確保するための取組

等があります。認定を受けた企業は取引先企業などからの信用力が向上します。

認定を受けた企業に対する支援策は以下の通りです。

- ・低利融資、信用保証枠の拡大等の金融支援
- ・防災・減災設備に対する税制措置
- ・補助金（ものづくり補助金、持続化補助金）の優先採択
- ・連携する企業や地方自治体等からの支援措置
- ・中小企業庁 HP での認定を受けた企業の公表
- ・認定企業が活用できるロゴマーク（会社案内や名刺で認定の PR が可能）

中小企業庁では、中小企業者の取組を後押しするため、専門家派遣による計画策定支援事業（ハンズオン支援）と、計画策定の体験ができるワークショップを全国 47 都道府県で開催します。

## 5. 基本は防災があつてから

防災は、人命や資産の保護を目的としていることから、BCP から捉えると、経営資源としての人の保護が優先されます。災害発生時に、職場にどれだけの人的資源が保護され、災害復旧活動・事業継続の目的に従事できるかです。

建物や工場が無事であり、その中にある機械や書類が無傷であったとしても、そこで働く従業員に大きな被害があつたのでは、企業として存続することはできません。防災でいうところの「自助」「共助」「公助」のまず自らが取り組

む「自助」が大切です。

「防災基本計画」（平成 29 年 4 月、中央防災会議）の中に、事業者や住民等との連携に関する事項として「関係機関が一体となった防災対策を推進するため、市町村地域防災計画への地区防災計画の位置付けなどによる市町村と地区居住者等との連携強化、災害応急対策に係る事業者等との連携強化を図ること。」とあります。

企業は、従業員が家庭において防災対策を講じるよう啓発することが求められます。さらに、地区の自主防災訓練への積極的参加、地域の防災計画・各種ハザードマップなど、その地域に位置していてどのような危険があるか災害想定 of 把握が必要です。

企業も家庭も防災常備品など用意しておきましょう。個人啓発のためにも、企業の役割として地域連携を含め定期的な防災活動が必要となります。

企業活動において想定外の地震、風水害に遭遇するかもしれません。直接的な災害被害を最小限に食い止めることは勿論ですが、事業活動を継続すること、ステークホルダー（利害関係者）との関係を維持することが重要です。そのために、防災計画とともに BCP の策定を開始することが第一歩となります。

次号では、「災害リスクのマネジメント」をテーマに、リスクという観点より具体的に掘り下げていく予定です。

### 下山勝申 しもやままさのぶ

(株)アルマ経営研究所所属コンサルタント。神奈川大学工学部卒業後、晝田工業(株)、山陽ブレーキ工業(株)などを経て現職。特定非営利活動法人日本防災士機構防災士、そうじゃ防災士の会副会長、日本防災士会岡山県支部会員、特定非営利活動法人日本交流分析協会交流分析士准教授、ISO 品質審査員補。