備える 3.11から 災前の策　第115回 想定シリーズ⑭ 企業のBCP

会社守る策 事前に

災害が起きる前に企業が取っておくべき「災前の策」は何か。名古屋大減災連携研究センターの協力で、南海トラフ地震への備えを進めようと連載している想定シリーズは今回、企業の「事業継続計画（BCP）」を取り上げる。BCPが「ある」か「ない」かが被災後、企業の行く末を左右する。（今村太郎）

精密機械の部品を製造する「備江留機材」は、愛知県の東三河地方に工場がある従業員五十人の中小企業。大地震に襲われた昼下がりから、操業再開に向けた社長と事業部長の「後悔の日々」が始まった。

社長「みんな無事か。製造ラインは？」

工場は海から約一キロ。津波が来る恐れがある。

部長「まずは三階の会議室に避難させます」

停電で社内放送が使えなかったが、日頃の避難訓練で「建物が無事なら三階に避難を」と呼びかけた効果があり、従業員は次々と会議室へと駆け上がった。

社長「出先の営業部隊と、社員の家族の安否確認も早よやれ。昨年配備した衛星携帯電話（メモ①）のかんって、なんで誰も気付く出番だ」

部長「停電で社内放送が使えない非常連絡網も、一階事務室の棚に保管していた。地域防災無線は一まもなく津波到達。高台に避難を」と叫んでいる。

社長「津波が去るまで安否確認できません」

部長「一階に置いたらあかんかった」

部長らは顔を見合わせた。衛星電話も社員や家族の非常連絡網も、一階事務室の棚に保管していた。地域防災無線は一まもなく津波到達。高台に避難を」と叫んでいる。

社長「津波が去るまで安否確認できません」

部長「一階に置いたらあかんかったんだ！」

■数日後■

工場は結局、ぎりぎりで浸水を免れた。停電でラインは動かなくなったが、操業再開の準備を始めた。

社長「二部の製造ラインは土台がずれてしまっとるが、ボルトを締め直せば大丈夫だな」

部長「予備のボルトがないので、専門業者から取り寄せなくては」

社長「すぐ取り寄せろ。金型も一部壊れとるから、すぐ作り直せ！」

部長「金型の設計図はコンピューター管理していて、パソコンが壊れたので取り出せません」

社長「何でもいいから、直せるラインを直せ。作れるものから作れ！」

■2週間後■

業再開の準備を始めた。

社長「二部の製造ラインも補修できたが、操業が再開できない。

部長「取引先などサプライチェーン（メモ②）が被災していて、原材料が確保できません。運送業者も被災して出荷もままならません」

社長「何てことだ。製造ラインのロボットを操作する社員も、家族のけがで欠勤しとるそうだな」

部長「はい。ロボットは彼しか動かせません」

社長「もっと人材を育てとくべきだった…。受注分だけでも在庫で出荷せんと、信用問題だぞ」

部長「合理化のために、在庫は置かない方針だったじゃないですか」

■数カ月後■

備江留機材は糸目を付けず資金をつぎ込んだ。新たな運送業者と契約し、出社できない社員の代わりに派遣社員を雇用。ようやく出荷を再開したが…。

社長「契約を打ち切られた？　なぜだ！」

部長「事前にBCPを準備していて操業を早期再開したライバル社に顧客を奪われました。運転資金も底をつき、もう従業員の給料も払えません」

社長「何でこんな目に遭わないかんのだ！」

二カ月後、備江留機材は経営破綻した。

BCP　「Business Continuity Plan」の略。自然災害やテロ、新型インフルエンザの流行など、不測の事態で事業が中断した場合、早期復旧策を事前にまとめておくもの。経団連や中小企業庁がマニュアルをホームページで公開している。内閣府は2020年までに、大企業は100％、中小企業は50％の策定を目指している。

名古屋大減災連携研究センター協力企画

教えて、センセイ！

山崎雅人（やまさきまさと）助教（経済学）

まず優先事項を決めて

BCPで最も重要なのは、「会社の存続にかかわる最重要事業はなにか」を決めることです。被災後、つぎ込める人員や資金など経営資源はかなり限られます。それを、どの事業につぎ込むかは、企業の存亡を左右すると言ってもいい。備江留機材はやみくもに操業を再開したものの、BCPを策定していたライバル社に顧客を奪われ、倒産しました。

震災による倒産は、会社や工場が被災して再建不能となる**直接型**と、操業再開にこぎ着けても物流網の混乱や顧客離れ、資金不足に直面する**間接型**に分けられます。備江留機材は間接型に当たります。

東京商工リサーチによると、東日本大震災の発生から今年二月末までに、震災関連の倒産は千五百七十件。そのほか休業・廃業も多数あります。

倒産のうち九割は間接型。風評被害や消費マインドの冷え込みなども「因」とみられ、これらも震災の深刻なリスクとして認識する必要はあります。しかし、**BCPを先にして迅速に対応すれば、取引先や顧客を失うリスクは減らせることができるでしょう。**

BCPというと、大手企業が大がかりにやるものというイメージが強いかもしれません。実際、NTTデータ経営研究所によると、導入している大企業の64％に対し、中小企業は18・9％。しかし、「浸水対策のため、配線は床下ではなく天井裏にする」など、多くの資金をかけずにできる対策もあります。

BCPによっていち早く操業を再開すれば、雇用の受け皿として地域復興のエンジンにもなります。東日本大震災では沿海部の水産加工業者が津波被害を受けて倒産し、失業者が急増しました。復興工事を担う建設業者は技能労働者を求めており、雇用の受け皿にはなりませんでした。

また、**BCPは一策定したら終わりではありません。**訓練で問題点を洗い出して見直す作業を怠ると、いざという時に機能しない恐れがあります。**「備える」は毎月第1月曜日掲載。次回は6月1日で、引き続き「想定シリーズ」を掲載します。**

「備える」は毎月第一月曜日掲載。次回は6月1日で、引き続き「想定シリーズ」を掲載します。

企業が進める震災対策の例

イラスト・井上彰吾

切り抜いて保存してください

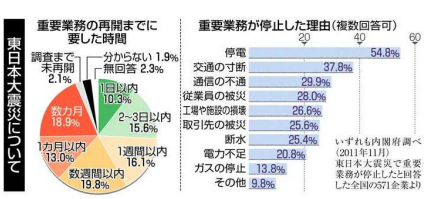
①**衛星携帯電話**　人工衛星と直接電波をやりとりする携帯。地上の基地局を経由する一般的な携帯電話は災害時、基地局の被災や通話の集中により通話がしづらい状態になるが、衛星携帯はその心配がない。大手携帯各社の法人部門などで契約でき、災害に備えて常備する企業が増えている。

②**サプライチェーン**　直訳すれば「供給網」。原材料からメーカーなどを経て、製品が消費者へと届く一連の流れ。東日本大震災では、多くの下請け企業が関与する自動車や精密機械のメーカーが深刻な影響を受けた。トヨタ自動車は東日本大震災で、取引先約600社が被災し、部品など1260品目の供給が途絶えて、生産の正常化までに半年を要した。

…〈メモ〉…

策定頓挫するケースも

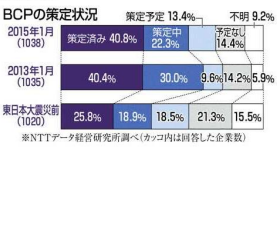
東日本大震災について



内閣府の調査では、東日本大震災で何らかの事業が影響を受けた企業は4割を超えた。理由は「停電」「通信の不通」などライフライン関連が上位。「従業員の被災」「工場や施設の損壊」「取引先の被災」も目立ち、震災時の企業の課題を浮き彫りにした。

NTTデータ経営研究所が2011年、13年、今年1月に全国の企業を対象に行った調査では、11年（震災前）は「BCPは策定済み」が25.8％だったが、13年は40.4％に急増。だが、今年は40.8％とほぼ横ばいで、停滞していることが分かった。

同研究所は、「策定中」の企業が13年の30.0％から今年は22.3％に減っていることに着目。「取引先と連携して計画を策定する必要もあり、作業は始めたものの、自社だけの策定に限界を感じて頓挫するケースがある」と分析している。



（c）.中日新聞社　無断転載、複製、頒布は著作権法により禁止されています