企業価値高める「BCP」

事業継続計画

「御社にBCP（事業継続計画）はありますか」。二〇一一年の東日本大震災以降、ビジネスの現場では、取引先とこんなやりとりが増えたという。災害に強い企業が地域の産業力を底上げするとの考えから、BCP作りの支援に乗り出した自治体も。とっつきにくそうなBCPも突き詰めれば、社員のことをどう認識し、社業にとって最も重要なことは何かという問いへの答えだ。専門家は「企業価値を高め、平時にも使える」と話す。（塚田真裕）

「行方不明の社員を捜索するため、自分ならどうするかを考えてもらうことから始める。なぜBCPが必要なのかを実感してもらうための工夫だ。指導員の近藤寿史さん㊧には「まず演習訓練から入るのが、岐阜県モデル」と説明する。

冒頭の問いに対する答えは、「情報次第」だ。捜索を中止させる場合は、不明者が救助を待っているかもしれないことはもちろん、社員の信頼関係に影響するリスクがある。一方で捜索を許す場合は、二次災害に巻き込まれる危険があり、安全配慮義務違反に問われる可能性もある。建物の被害状況や行方不明者の人数、周辺の危険度といった情報を集め、総合的に判断する必要がある。

演習の次は、早速BCPを作る。基本方針や目標、運用計画などを決めた総括表をA4判の書類一枚にまとめる。次は総括表を具体化したシートの作成だ。「一時間以内にすること」「二時間以内にすること」などを順次書き込んでいく。いずれも単純明快に作ることが必須だ。この過程で、社業にとって何が最も大事かが見えてくる。

セミナーを受講した、精密板金加工などを営むナデックスプロダクツ（同県可児市）管理グループの長谷川真一さん㊨は「あたふたしたのが本番でなく、訓練で良かった。最初に演習をやったことで、何が足りないのかが腹に落ちた」と話す。同社は、顧客からBCPの有無を尋ねられるケースが増えたため参加。受講後、現場の声を取り入れられるよう幅広い役職のメンバーを集めたBCP策定委員会を設けたという。

ただ現状では、受講者の多くを製造業や建設業が占める。近藤さんは「災害対応や復興に欠かせない、サービス業や医療福祉の分野にも策定の動きを広げていきたい」と話す。

策定支援 自治体広がる

受講者「何が足りないか分かった」

出前講座の冒頭で演習訓練をする参加者。地震発生のシナリオでは実際に机の下に隠れるところから始める＝岐阜県中津川市で（BCP研修・訓練センター提供）

BCP（事業継続計画） Business Continuity Plan の略。大地震などの自然災害や大火災、システム障害などが起きたとき、核となる事業を早期に復旧するための方針や態勢、手順などを定めておく計画。内閣府が昨年1、2月に実施した抽出調査では、大企業の6割が策定済みだったが、中規模の中堅企業は3割にとどまった。

岐阜県BCP研修・訓練センター
県が2012年6月、緊急雇用創出基金から3300万円を充てて開設。都道府県がBCP策定支援の拠点を設けるのは全国で初めてだった。設立の背景には、県内の9割が中小企業で、遅れている中小企業の災害対応の実効性を高めることが県の産業を安定させることにつながるとの考えがある。岐阜県内に拠点がある企業が対象で、無料でセミナーの開催や出前で個別の相談に応じている。16年度は280以上の事業所がセミナーや個別相談を申し込んだ。指導員4人が常駐している。

産官学で防災計画

愛知県碧南市は三月、名古屋大との共同研究で、産業防災の観点を取り入れた防災計画をまとめた。行政が住民だけではなく企業を防災計画の対象に広げるのは先進的な試みだ。非常時の対策に産官学一体となって取り組むことで、企業の競争力向上にもつなげたいとしている。

南海トラフ巨大地震の発生を想定した被害予測調査、減災対策、応急復旧計画などを盛り込んだ。国や県が入る行政分科会、市民団体などがメンバーの市民分科会の他に、商工会議所や企業でつくる産業分科会を設け、二〇一五年度から検討してきた。

被害予測調査では、企業四十一社からボーリングデータの提供を受けることで、より詳細な予測に踏み込んだ。大学がリスク分析をして企業に示すことで企業の減災対策にも役立てた。

埋め立て地が多いため、大規模な地震発生時には液状化が懸念される。企業には道路の被害情報が必要だが、災害時に市が収集できる情報は限られる。このため、企業に情報提供者になってもらう仕組みも作った。

こうした考えを取り入れた背景には、市の産業構造がある。人口七万二千人の同市では、企業が集積する衣浦臨海工業地域に二百二十社、一万二千人が働く。市にとって働く人の命と生活を守るために必要な対策だった。愛知県内で使う半分の電力を供給している中部電力碧南火力発電所もあり「ものづくり愛知」の産業を守る意義もある。

碧南市策定 企業が情報提供

愛知県のものづくりを支える碧南市の衣浦港。市は産業防災の観点を取り入れた防災計画を策定した

永坂智徳・防災課長は「震災復興を進めるにも事業活動を継続させることが原動力になる。全国に工業地帯を持つ市はたくさんある。他に先駆けたモデルになれば」と話す。

「作らない企業、淘汰の可能性」

名古屋工業大（事業継続マネジメント）
渡辺研司教授に聞く

BCPを作れない理由に、特に中小企業では「時間とお金がない」との声を聞く。

―それは大きな誤解だ。BCPを作ることは、なぜ顧客がお金を支払ってくれているのか、守らなければいけないものは何かを見つめ直す作業で、それは「己を知る」ということ。本来の経営そのもの。お金もかからない。防災計画だと思われない方が、取り掛かりやすくなる。

普段の事業にも役立つのか。

―災害時に一社で完結することはできない。製造業でラインが止まったときには、他社に融通してもらうなど協力することになる。普段から話し合っておけば連携が深まり、ビジネスチャンスが生まれる。危機管理ができていないということで、BCPのない企業は淘汰される可能性もある。逆に、BCPを作る良い面が分かりやすく伝われば、自然と普及は進む。

行政が企業の危機管理を支援する動きも出ている。

―大規模災害後、働く場がないと復興はできない。それが東日本大震災の教訓。地域にある企業の位置付けを把握し、中心的な役割を果たすハブ企業を見極めると、災害時だけではなく、平時にどんな支援が必要かも見えてくる。これまで防災課と商工課の連携が少なかった。愛知県碧南市のように、一体となった取り組みは産業力を上げることにつながる。中京圏でBCPの策定を進めるなど防災力を高めることは中部のものづくりを下支えすることになる。

阿蘇神社に甚大被害

歴史に学ぶ ⑨

熊本地震の発生から間もなく一年。内陸型で大きくゆっくりとした長周期の地震は、貴重な文化財にも大きな被害を与えた。阿蘇神社は、江戸後期に建てられた楼門と昭和初期の拝殿が倒壊した。これまで雨風に耐えてきた文化財の倒壊が、地震の強さを物語る。

現在は部材が傷まないよう、楼門は全体がビニールシートで覆われているが、拝殿は見ることができる。昨年十一月からは、復興支援を目的にしたツアーなどで阿蘇神社を組み込む企画が増えたことを受け、毎日午前十時から午後二時までガイドもいる。

阿蘇神社によると、完全復旧までは約十年かかるという。楼門など国重要文化財の部分は国の補助事業だが、それ以外は自己資金で賄う必要があるため、一般からの寄付を募っている。寄付はホームページ＝「阿蘇神社」で検索＝からできる。

報道陣に公開された、復旧に向けた解体工事中の阿蘇神社の楼門＝熊本県阿蘇市で

「備える」は毎月第一月曜日に掲載予定。次回は五月一日です。

（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