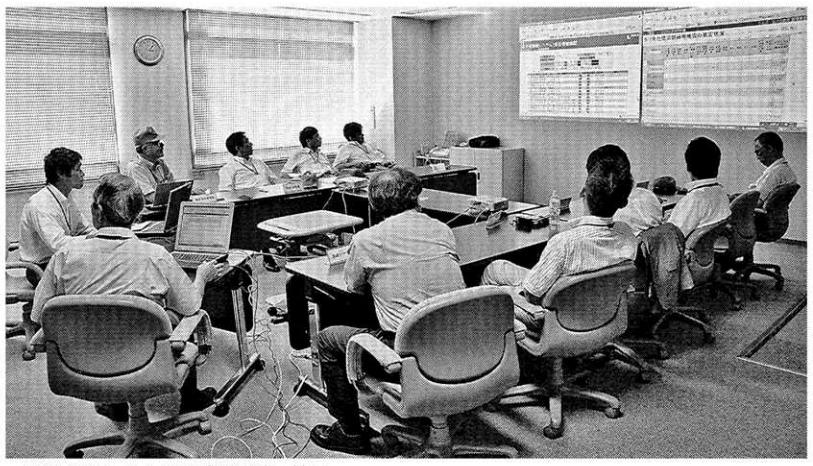
事業継続計画

深まる「BCP」への認識

備える

その91「復旧への手順」

地震などの大災害に見舞われた際、企業がいち早く事業を復旧させるための手順や目標を定めた「事業継続計画」（BCP）。今のところ大企業の導入が先行しており、中小企業の対策は遅れ気味だ。ただ取引先からの信頼性が高まるなどビジネス上のメリットも大きく、積極的に取り組もうという機運も芽生えつつある。　（瀬戸勝之）



㊤昨年のINAXの防災訓練。社員の安否や各地の被災状況を確認するシミュレーションが実施された（INAX提供）㊦豊橋設計は熊本支社と連絡する無線機を備え、ヘルメットも常備した＝愛知県豊橋市で

先行する大企業

迅速な履行へ磨き

東海地方でBCP導入をいち早く進めてきたのが、衛生陶器メーカーのINAX（愛知県常滑市）だ。本社や工場が集積する知多半島が二〇〇二年に国の中央防災会議から東海地震の「地震防災対策強化地域」に指定されたことを受け、従来の防災システムやマニュアルの大幅な見直しを図ってきた。

安全・防災推進室の杉浦章室長（五七）は「陶器という割れ物を扱っていることや、二十四時間稼働のトンネル窯があるため、伝統的に自主防災意識が高かった」と強調する。

事業継続でまず重要なのは、被害状況の迅速な把握だ。同社では、震度4以上で発生したエリアの工場、5弱以上では支社を含めた被害状況を、同推進室が即座に確認するよう取り決めている。

震度6弱以上になると「災害情報管理システム」を起動させ、本社と東京に開設する「緊急対策本部」が全国の拠点の情報を確認、被災した工場や物流センターの機能をほかでカバーさせるなど、業務の停滞を最小限にとどめるよう陣頭指揮する。

全社的な「安否確認システム」も導入した。震度6弱以上で、グループ約一万五千人のうち対象エリアにいる社員は、携帯電話やパソコンから自分や家族の状況、緊急連絡先などを本社に速やかに報告するようルールを決めた。

ただ、大切なのは、こうしたシステムがいざという時に十分機能するかどうか。同社は防災訓練のほか、毎月一日を安否確認のテスト日と定めており「返信率は95％以上にまで高まった」という。

事業継続計画（BCP＝Business Continuity Plan）　大地震や新型インフルエンザなど企業が危機や脅威に見舞われた際に、従業員の生命や企業財産の安全を確保した上で、早期復旧と速やかな事業継続をどのように図るかをあらかじめ定めておく計画。重要な業務を選択し被災後の限られた〝資源〟をどう効果的に投入していくかを決める。

普及遅れる中小

積極導入の兆しも

ただし、現状はBCP導入は大企業が中心だ。内閣府が今年三月に発表した〇九年調査によると、BCP策定済みは大企業で27・6％、中堅企業が12・6％と差がある。

大企業については、策定中や策定予定を含めると75・3％に上ったが、中小企業は愛知県の〇八年調査で策定済みはわずか2・5％で、83・9％は未検討だった。理由として「ほかに優先業務を抱え余力がない」と答えたところも多く、景気低迷によって普及が一層遅れることも懸念されている。

中央防災会議の試算では、東海・東南海地震の経済被害額は三十八兆円と阪神大震災の約三・八倍。間接被害を含むと五十七兆円と、予想される被害は甚大だ。

BCPコンサルタントのアルマック豊橋（同県豊橋市）の彦坂高司社長（六七）は「中小企業ほど被災による廃業リスクも高く、もっと危機意識を持つべきだ」と強調、NPOを設立して啓発イベントを開催するなど草の根活動を続けている。

利点は取引先の信頼獲得

こうした中で、積極的な中小企業も現れ始めた。「天災は通常、労災認定されない。従業員の生活を守るのは経営者の責務と考えた」。自動車などの機械部品を設計開発する豊橋設計（同県豊橋市、従業員約百二十人）の内山幸司社長（五〇）は〇五年にBCP導入に踏み切った。

同社は熊本市に熊本支社を持っており、リスク分散のため、震度5強以上の地震発生時には「安否確認対策本部」を熊本支社に設置。事務機器などに転倒防止措置を施すとともに、設計データは自動でバックアップし、サーバーの電源がダウンしてもすぐに業務が再開できるよう対策を講じた。

初期費用は約三百三十万円かかったが、内山社長は「他社に先駆けてBCPを導入すれば信頼性が高まり、ビジネスチャンスも広がるはずだ」とメリットを訴えた。

知多半島の石油・液化天然ガス（LNG）基地から東海地方のガソリンスタンドへの配送業務を手掛ける山三石油運輸（同県豊川市、従業員三十四人）は取引先からの信用維持のため「二日以内の再開」を目標に据えた。景気低迷下だが、米花立美社長（五九）は「エネルギー物流を担う企業として長期の業務停止は許されない」と強調、今年三月BCPを策定した。

被災時には衛星利用測位システム（GPS）を利用したタンクローリーの運行管理システムを運転手の安否確認や避難誘導に活用。運転中のマニュアルも作成し、数日分の食料を車内に常備することを決めた。社屋の耐震補強や非常用発電装置の購入で初期費用は七百万～八百万円に膨らむが、米花社長は「今後も必要に応じて対策を充実させる」と意欲をのぞかせた。

近隣の住民と一体となった「地域防災大会」で成果を挙げているのは、道路・配管工事の山田組（名古屋市中川区、従業員約八十人）だ。山田厚志社長（五六）は「中小企業の活動は地域社会とつながりは深い。社員の防災意識の向上にもつながり、これもBCPの一つのあり方では」と意義を語る。

大会は今年六回目。非常食を使った防災クッキング教室や、災害弱者になりやすい留学生との交流会など毎回工夫を凝らし、恒例行事として定着した。社屋を耐震補強して一階を避難場所として開放するなど、地域貢献を念頭に置いた防災に力を入れている。

名工大大学院・渡辺研司教授

実効性を主眼に議論を

名古屋工業大大学院リスクマネジメントセンター安全防災部門長の渡辺研司教授（四八）によると、BCPはもともとは欧米で一九九〇年代に生まれ、コンピューターの「二〇〇〇年問題」によるシステム障害への対処や、〇一年の米同時多発テロ後のリスク対策として発達した。

日本では内閣府、経済産業省や自治体がガイドラインを作成。内閣府は十年後に大企業の大半、中堅企業の六割の導入を目指しているが、渡辺教授は「数値目標ではなく、有事に十分機能するかという実効性に議論を移すべきだ。経営者の意識改革や専門的人材の育成が急務」と指摘する。

「現代はネットワーク型で組織間の依存性が極めて高い社会。部品、材料の仕入れ先が被災しても経済的損失は避けられない」とも強調。欧米の企業では、BCP導入を取引の条件にしているケースも多いという。

中小企業については、経営資源の外部依存度が高いことから「BCPを単独で導入しても限界がある。平常時から相互支援の仕組みをつくっておくことが有効」とアドバイスする。

具体例として挙げるのが、新潟県燕市の金属研磨業者の共同受注組織「磨き屋シンジケート」。この組織は、加盟五十業者（賛助会員含む）が技術や生産能力を共有化。さらに商工会議所が中心となって災害時の協定を結ぶことも検討しており、渡辺教授は「経済状況の変化に高い柔軟性を持って対応できるだけではなく、被災時にカバーし合うことで、地域全体としての事業継続性が確保できる」と期待する。

わが家を強く

壁全面に耐震ボード

長尾哲男・関市危機管理課係長（関市）

岐阜県関市の危機管理課係長、長尾哲男さん（三九）は一九七八（昭和五十三）年に建てられ、築後三十年近くたっていた木造二階建ての自宅を四年前の秋、全面的に耐震補強した。

八一年以前に建てられた家屋は補強する必要があると知り、耐震診断を受けた。「補強をしたいという気持ちは以前から家族で持っていたが費用面が不安だった」と振り返る。

日本家屋らしい造りで、壁の量が全体的に少ない。診断士からは「震度5でも倒壊してしまう」と言われた。

診断結果と見積もりを受けて、柱や梁（はり）の接ぎ目を金属のプレートで強化したり、耐震用のボードを壁の全面に張り、筋交いを付けたりする工事に入った。

耐震補強を施した長尾さん宅の外観＝岐阜県関市で

約一カ月半、工事の個所に合わせて家族四人で家の中を移動しながらの暮らし。仮住まいはしなかったが「苦にならなかった」。総工事費は二百四十万円で、うち八十四万円の公的補助があった。

「費用は思ったほど高くなかった。費用面が心配で耐震補強に二の足を踏む人もいると思うけれど、今は耐震診断は無料で工事にも一部補助がある。まず診断だけでも受けてもらえたら」と話す。現在は家具の固定やガラスの飛散防止フィルムも施し、非常持ち出し袋を置いている。

休耕田で野菜を育てる防災農園や防災バスをはじめ、安心・安全なまちづくりを積極的に進めている関市。担当の危機管理課の一員として「万が一実際に大地震が起きた時、市だけの力で市民を助けるには限界があり、地域の力が欠かせない。自分の身は自分で守るという意識で備えてほしい」と話した。

（柴田久美子）

© 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。