

災害対応の強化に向け企業に求められる役割

SOMPOリスクマネジメント首席フェロー

高橋孝一
たかはし こういち



事業継続とは ～災害時に製品やサービスの 供給責任を果たすこと

BCP(Business Continuity: 事業継続)の定義は、「企業・組織が、いかなる状況(軽微、甚大、壊滅)に見舞われても(被災が前提)、優先順位に基づく重要業務(重要製品や重要サービス)を事業継続戦略(現地復旧、代替生産・サービス、他社委託等)を用いて目標復旧時間内に再開し、事業を継続すること」である。これにより企業・組織の責任を全うし、不測の事態においても生き残りや発展(会社の存続)につなげることを可能とする。また、これを実現できる企業・組織の力が「事業継続力」である。

BCPD(事業継続計画: Business Continuity Plan)を活かすには ～事業継続力が必要

「高橋さん、BCPが役に立ちませんでしたよ」。
東日本大震災、熊本地震、大規模水害の後、私は経営者の方々からこのような言葉をよくかけられた。建物の耐震補強を行い、安否確認システムをつくり、非常用電源や水害用の土嚢を用意したのに、役に立たなかったと。そうした場合、私は「貴社にBCPはありましたか、それを活用する事業継続力が不足していましたね」と答えてきた。

日本で最初にBCPのガイドラインができたのが2005年の内閣府「事業継続ガイド

ライン第1版」であり、改訂を経て、現在は2013年の第3版が最新のものとなっている。

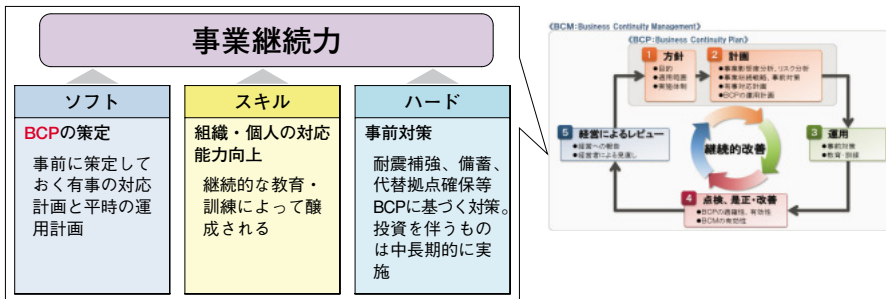
2005年以降このガイドラインを参考に、大企業は自社のBCPを策定し始めた。内閣府の統計によると策定済みと策定中を含めて大企業のBCP策定率が95%になっている。

企業の事業継続力は、①ソフト(BCP策定)、②スキル(組織や個人の対応力)、③ハード(耐震対策等)の3要素により決まる。これらの3要素をPDCAサイクルのなかで確保・維持・向上する取り組みがBCM(事業継続マネジメント)である。BCMの導入にあたっては、BCPを策定し、策定したBCPに基づき訓練を実施して、あわせて耐震補

図表1 企業の事業継続力とは

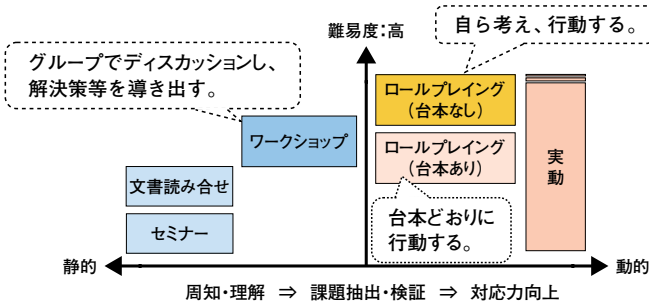
企業の事業継続力は、ソフト、スキル、ハードの3要素により決まる

- これらの3要素をPDCAサイクルのなかで確保・維持・向上する取り組みがBCM
- BCMの導入にあたっては、BCPを策定し(ソフト対策)、策定したBCPに基づき訓練を実施し、ハード対策も実施する



強実施や安否確認システムの導入も行うことである。また、自社のみならず、国内グループ会社、海外グループ会社においても事業継続力を培う必要があることは言うまでもない。特に、大企業は組織・個人の事業継続対応能力が維持されにくく、危機が生じた時に臨機

図表2 BCP訓練の形式



静的 ← 周知・理解 ⇒ 課題抽出・検証 ⇒ 対応力向上 ⇒ 動的

難易度:高

自ら考え、行動する。

グループでディスカッションし、解決策等を導き出す。

ワークショップ

文書読み合わせ

セミナー

ロールプレイング(台本なし)

ロールプレイング(台本あり)

台本どおりに行動する。

実践

このため、迅速な初動対応・BCP対応ができないおそれがあるが、訓練されていないので実効性が確保されていない。組織・個人の対応能力向上には、継続的な教育と訓練が必要不可欠である。訓練にはBCP読み合わせ訓練、グループで討議して解決策を導き出すワークショップ訓練、自ら考え、行動するロールプレイング訓練などがあり、経営層、対策本部要員、一般従業員など受講対象や習熟度に応じて使い分けるとよい。

応変に対応できていない実態を目にする。組織・個人の事業継続対応能力が維持されにくい理由として、次の3点が考えられる。

- (1) 社員の異動が頻繁であり、BCPを指揮する対策本部要員に未経験者が毎年発生するなど、過去の危機時の業務経験者のノウハウが伝承されない。
- (2) BCPは余計な仕事である、ととらえられがちでBCP事務局以外の関心が薄く、全社にBCP精神が浸透しづらい。
- (3) 大企業は大都市に本社を設置することが多いため、大規模地震時等に本社や代替本部へ社員が参集するのが困難になる。

大企業の役割はステークホルダーと連携したBCMの構築

不測の事態が発生すると、従業員の安否確認や自社の被害状況確認等の初動対応に時間を取られるなか、地域住民の受け入れ、サプライチェーンである取引先の被害状況確認や再開時期の確認、顧客への状況説明、所轄官庁や自治体への状況報告、証券取引所や株主への連絡などステークホルダーへの対応は迅速かつ的確に行うことが求められる。平時からステークホルダーとの連携によるBCMの構築が必要である。この構築は競争力強化にもつながり、ひいては企業価値向上に結び付くものである。

病院やスーパーマーケットは、住民の生命や生活がかかっているため事業継続が時間との勝負である。また、電力会社やガス会社はライフラインであるため、早期の復旧が求められる。自動車業界の目標復旧時間は1カ月程度であり、そのサプライヤーである部品業者は1カ月以内の納品納入が求められている。大企業は二次以下の下請け業者や出入業者が中小企業である場合が多く、中小企業に対

図表3 BCMとステークホルダーとの関係



出所：内閣府「事業継続ガイドライン第3版解説書」（2014年7月）

図表4 BCP見直しのためのチェックリスト

国内発生時で優先すべき事項	
①	感染防止策の徹底（飛沫感染・接触感染の防止）
②	情報収集・冷静な判断（内閣官房、厚生労働省、国立感染症研究所、厚生労働省検疫所、外務省海外安全ホームページ、都道府県・保健所・市区町村HP等）
③	公衆衛生・検疫当局等行政機関の指導、要請の受け入れ
④	出社判断のルール化（“疑わしきは出社せず”）
⑤	在宅勤務・時差通勤の実施
⑥	国内外出張・会議・営業外回りの抑制
⑦	平時からマスクや消毒液の確保、追加確保の判断
事態が深刻化した場合	
①	対策本部の設置
②	対策本部による（以下同じ）情報収集と最新情報の管理
③	感染予防策の周知徹底
④	可否基準に基づいた出社の実施
⑤	従業員・家族の感染状況把握
⑥	国内外出張の規制
⑦	備蓄品の管理、マスクや消毒液の配布等
⑧	最悪化が懸念される場合（以下同じ）出社制限の検討と実施
⑨	業務態勢（在宅勤務・フレックス等）の検討と実施
⑩	出張・会議・営業の中止
⑪	勤務中に症状が発現した者の隔離場所の確保
⑫	事務所の消毒
⑬	事務所の警備業務の確認、閉鎖時の資産保全
⑭	顧客・取引先へ自社対応を報告
⑮	保健所・医療機関の連絡窓口設置
⑯	産業医との連携
BCPの発動にあたって	
①	対策本部体制 地震等の体制に準じるが、規模的には要員を限定、相互の接触機会を減じるためにTV会議を利用するなどの工夫が必要
②	出社可否基準の明確化 「本人感染およびその可能性」「同居家族感染およびその可能性」について、さまざまなケースを想定して「出社の可否」「対策本部への報告の要否」を定める
③	継続優先度の設定 自粛業務：当初から縮小・中止／一般業務：段階的に縮小・中止／重要業務：継続必須
④	被害レベルの分類（下記は例示） ○被害レベルⅠ 「行政の要請」→学校・保育施設の休業 「顧客・取引先」→通常どおり営業 ○被害レベルⅡ 「行政の要請」→学校・保育施設の休業、集会等の自粛 「顧客・取引先」→感染拡大防止の観点から不要不急の事業縮小 ○被害レベルⅢ 「行政の要請」→学校・保育施設の休業、集会等の自粛、公共交通機関の乗車制限、不要不急の事業活動自粛、外出自粛 「顧客・取引先」→感染拡大防止の観点から不要不急の事業を中断
⑤	在宅勤務の制度・環境の整備
⑥	原材料や製品の物流の確保（代替戦略も考慮）

する強靱化支援が求められる。2019年7月に制定された中小企業強靱化法では中小企業の事業継続力強化計画認定制度を活用した大企業の中小企業支援を求めている。下請け業者を集めての認定に向けた普及啓発の勉強会の開催などである。ステークホルダーの中小企業を強靱化することは、ひいては大企業のBCMを強靱化することに結び付く。

新型コロナウイルス対応

今年1月15日に新型コロナウイルスの国内

感染者が確定し、3月11日にはWHOもパンデミックを宣言した。ビジネスに支障を来している企業も多いと思われるが、感染者を出さないためのテレワークの推進や出張の禁止、非正規社員への給与補償や人事諸規定の見直しなど、企業はさまざまな対策をとっている。各企業では、今回の新型コロナウイルスの対応を踏まえ、これまでのBCPについて、

感染症対策にかかわる見直しを行うことになろう。その際のチェック項目を一覧化したものを掲載する。各企業で見直す際の一助としてお役立っていただきたい。

本稿は3月中旬に執筆しており、企業がまさに新型コロナウイルス対応で苦労されている時期である。本誌が発行される5月には取組んでいることを祈りたい。