

BCP に最初から完璧はいらない

# いざという時、動ける会社体制を作る！

☆☆☆ 企業価値を高める経営を目指すシリーズ⑩ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

## ☆☆☆☆☆☆ 《目次》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】大震災の後で
- 【2】これまでも機会はあった
- 【3】その日、A社は
- 【4】A社の事業継続計画
- 【5】まずは作ってみる！



### 【今月のハイライト】

われわれ日本人が今回の震災を経験して以後、その意識、行動に変化が生じています。危機管理に関することもその一つです。そこで今回は、東日本大震災の後に、実際に事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）に取り組んだ企業の事例を取り上げ、具体的にどのように作業を進めていったのか見ていきたいと思います。



### 【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】 〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL: 059-352-0855

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

# 【1】大震災の後で

## 1》以後の意識、行動

3月11日の東日本大震災から、はや7カ月が過ぎようとしています。

お亡くなりになった方々のご冥福をお祈り申し上げます。また、現在も不自由な生活を余儀なくされている被災者の方々に衷心よりお見舞いを申し上げます。

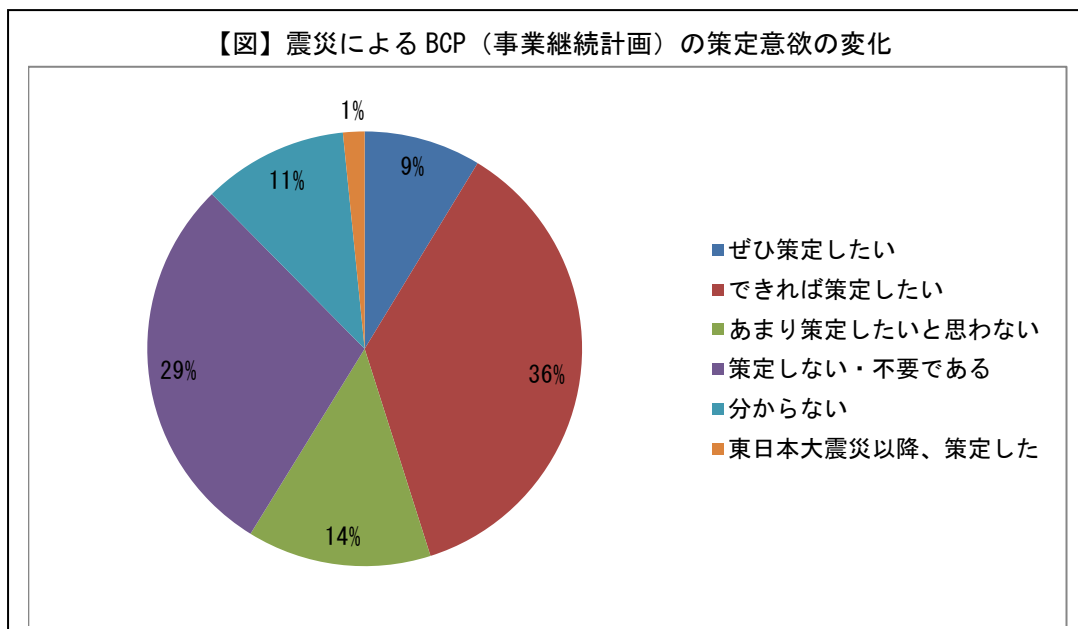
われわれ日本人が今回の震災を経験して以後、その意識、行動に変化が生じています。危機管理に関することもその一つです。

矢野経済研究所が震災後に行った「事業継続計画（BCP）についてのアンケート調査」を参照してみます。

## 2》BCPへの意欲

下図によると、**震災後にBCPを策定した企業もあり、また策定に意欲的な企業が45%におよんでいます。**

ただ、「できれば策定したい」というように、そこに何らかの支障を感じている企業もあるようです。



そこで今回は、東日本大震災の後に、実際にBCPに取り組んだ企業の事例を取り上げ、具体的にどのように作業を進めていったかを見てみます。

また、この時期にBCPを考えることの意味も、読み進むうちに明らかになればと思います。



---

---

## 【2】 これまでも機会はあった

### 1》 ふいに訪れる不安

A社はシステムキッチンおよびその周辺機器の製造・販売をするメーカーです。

社員は約100名を数え、内4割が本社オフィスで企画、営業といった職務に従事し、他の6割が別に構えられた工場で日々、商品の製造をしているそうです。

ラインの稼働率は高く、年間でもならしてみると、

**ほぼ90%を超えるほどの受注**

が入っています。

だからこそ、会社を束ねるA社長は時にはこんな不安を感じるそうです。「もしラインが止まってしまったら……」

### 2》 新型インフルエンザ

それはそうでしょう。何らかの原因でラインが止まるような事態に陥れば納品が遅れ、得意先に迷惑をかけてしまいます。

**最悪、取引がなくなってしまう**

こともあるでしょう。

実際、それに近い危機がなかったわけではありません。09年に新型インフルエンザが流行した時のことです。当時、工場では罹患する社員が続出。欠勤が急増して生産体制に支障をきたしたことがあったのです。

ただこのときは、他の従業員ががんばってくれて、納期が遅れるという事態は避けられたそうです。

### 3》 のどもと過ぎれば熱さ忘れる

しかし、他の従業員に長時間の残業や休日出勤といった負担がかかったのは事実です。こうした事態にA社長は適切な対応策を講じなければならぬと考えたといいました。

しかしながら、結果として取引先に迷惑をかけずに済んだことであり、また「のどもと過ぎれば」の例え通り、

**時間が経つにつれて危機感は薄れて**

いきました。

結局、頭の片隅に「どうにかしなきゃ」という思いがありながら、具体的な行動に結びつかなかったのです。

そこへ、今回の東日本大震災の発生でした。



---

---

## 【3】その日、A社は

### 1》被災地情報

震災発生直後からしばらく、A社長はテレビに流れる映像を食い入るように見つめながらも、なかば呆然としていたそうです。

あまりのことに信じられないという思いも交錯し、しかし徐々に明らかになっていく実情に、はっきりと現実として受け入れる腹が決まったといえます。

もちろん、連日の報道にA社長は心を痛めたようですが、一方では経営者として、

**被災地の事業者の消息、動向にも意識が向いた**

ようです。

壊滅的との印象が強かったのですが、多くの人が早くも再起に動き出しているのを知って、A社長は感心しきりでした。

### 2》甘さの自覚

同時に、「もし我が社だったら」と考えざるを得ませんでした。リスク管理の甘さが身に染みしました。

今回の災害からA社は遠く離れていたにも拘わらず、内部での連絡は滞り、

**社員の安否や会社の状況を把握するのにかなりの時間がかかった**というのが実際のところでした。

先の新型インフルエンザでの経験、そして今回の災害に際しての危機管理の甘さへの自覚。

これが、A社が事業継続計画（BCP:Business Continuity Plan）に取り組むきっかけでした。

### 3》BCPの様式類

しかし、BCPは初めてのことで、何から手をつけていいかわかりません。インターネットで調べてみると、中小企業庁が「BCPの様式類」を提供していました。

これはシートに

**必要事項を記入していくことでBCPが策定できる**

というものです。

「中核事業影響度評価フォーム」「従業員連絡先リスト」「主要顧客情報」といった非常時およびその準備に役立つ20項目がフォーマットで用意されていました。



---

---

## 【4】A社の事業継続計画

### 1》BCP 事始め

A社長は早速、経営幹部や各職長を集め、必要事項を埋めていく作業を始めました。

**非常時に何をすればいいか、どう動けばいいか**が何となく見えてきて、多少の安堵が得られたそうです。

しかし、現状はただの紙に過ぎません。

**本当に想定通り動けるかどうかという不安**

は拭い去れませんでした。

そこでA社長は伝手をたどり、早くからBCPに取り組んできた経営者を紹介してもらったそうです。すると、その経営者は、開口一番「**シミュレーションをして、実際に訓練してみないと役に立ちませんよ**」と断言したそうです。

### 2》見つかった穴

その通りでした。社員とシミュレートしてみると、いきなり「電話回線断絶」の事態が想定でき、固定電話だけでなく、携帯でもつながりづらくなるから、同じことでした。

これでは、いくら「従業員連絡先リスト」があっても用を成しません。通信を確保するには、

**Twitter、Facebookなどのコミュニティサイトの利用、あるいは携帯メールのメーリングリスト化**

を射程に入れる必要性が判明したわけです。

また、事業継続の観点からすると、工場の操業停止が最も懸念されました。その点では、**まずやれることは設備・機材の補強であることは明らか**でした。

### 3》操業不能に陥ったら？

さらに、まったくの操業不能という事態を考えておかなければなりません。

その際には、同業他社に生産依頼をするしかないだろうというのが結論でした。そのためには、

**自社製品の設計データの保持が不可欠**

です。

**このバックアップ体制の見直し、および生産依頼を受けてくれる他社のリストアップもBCPには欠かせない要素**でした。



---

---

## 【5】まずは作ってみる！

### 1》取引先との協議

後者の想定は、「客足をつなぎ止める」ためのものです。ですから、より精度を増すため取引先と協議してみると、A社からの

**供給の遅れを待てるのは最大で 96 時間（4 日間）**

というのが、大勢であることが判明したそうです。

となると、それまでに供給体制を回復するシナリオを固めておく必要があることも見出されたようです。

これらを踏まえて訓練してみると、また穴が見つかったそうです。**補完する案が関係者で再度練られ、訓練に付し、その度に精度が上がっている**ことをA社長は実感できたといいます。

### 2》PCDA サイクルが効果的

危急時に人は動けなくなってしまうことがままあるものです。定期的な訓練を通して身体に憶えさせることで、

**その瞬間、初動対応に差が出てくる**

のではないのでしょうか。

ですから、BCP というのは「作ったから安心」というものではなく、作った後にどう付き合いしていくかが大事なのです。

また、**BCP を策定する際には、最初から完璧を目指さず、A社がしたようにとにかく作ってみることが大事**です。その上でPDCAを回してみる。穴が発見できたら、その都度補強していけばいいのです。

### 3》日本人として

災害のたびに人知の及ばない自然の恐ろしさをわれわれは見ます。故にBCPは無意味との意見もあります。

しかし、震災後に一步を踏み出すことの大切さを目撃しています。その一步の重要性は震災前後で変わらないはずです。

**事業を継続するというのは、関係者のことを考えれば経営者の責務である**

と言えます。

そして、この大震災後の被災者の言動を見るにつけ、事業の継続は勇気であると実感できます。われわれ日本人は、決して今回の経験を無駄にすることはできません。その意味でも、BCPの策定を検討してみてもいいでしょうか。以上

