

どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

非常時に特化した対策は 長続きしない!?

BCPとは、災害に遭遇した際に、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための方法・手段などを取り決めておく計画のことです。今回は、BCP対策につなげる経営課題の見直しなどについて解説します。

第7回 緊急対応マニュアルの内容と書き方

第8回 BCP発動以降の具体的な活動

第9回 重要業務を維持するためのポイント

第10回 迅速な復旧に向けて必要なポイント

第11回 非常時に特化した対策は長続きしない!?

最終回 マルチリスクを想定したBCP検証のヒント

BCP/BCM策定運用アドバイザー 昆 正和

◀ スケールメリットは BCP対策にもはたらく

一般的な防災対策やリスク対策は、そのほとんどが日々の経営とは別次元の、「非常用」として位置づけられています。

たとえば、消火器の設置や非常時備蓄、建物の耐震補強などは、法的な整備や防災ガイドライン等を通じて、広く企業に普及・浸透してきたものです。

リスクに対処するために、BCPに必要なものを追加していくと、普段は使い道のない「特別なモノ」ばかり増えて、コストや手間が負担になるのではないかと心配する人もいます。

しかし、BCPに新たなリスクを追加したからといって、コストや手間が指数関数的に増えてしまうわけではありません。

なぜなら、スケールメリットがはたらいいて、複数のリスクに対し

て同じ対策を適用できる場合も少なくないからです。

たとえば、自家発電機は地震その他、停電を引き起こすインシデント全般に適用でき、後述するテレワークやジョブローテーションは、社員の出社が制限された場合や欠員が出た場合など、あらゆる事態に広く応用できます。

BCP対策は、突き詰めれば「経営資源を守る対策」です。どんな事業においても、経営資源は人、モノ、ITなど有限な要素で成り立っているため、たとえば「人」を守るために用意した1つの対策が、リスクAだけでなくリスクBやリスクCにも有効にはたらく共通項を持つことは当然です。

◀ 日常の経営課題を見直すことが BCP対策につながる

BCPの策定では、「災害リスクやインシデントにどう対応するか」といった目線だけでなく、日常の経営課題や業務慣習にも目を向けることが大切です。

(1) 非効率な業務慣習は見直し・撤廃する

承認印の押印や稟議の手続き、ファックスによる注文票や報告書、依頼書のやり取りなどが慣例

化している会社では、担当者の不在や書類の紛失などではしばしば業務が滞ります。インシデントが発生すればなおのことです。

形式的、アナログ的な処理手順を減らしてDXに移行することで、業務の円滑化とBCP対策の両方を実現できます。

(2) 顧客・取引先への過剰な奉仕を見直す

「お得意様からの注文を一度断ると二度と仕事が来なくなる」といった考えから、命にかかわる暴風雨のなかでも配達などに外向く会社も少なくありません。

こうしたリスクな因習を改めることも、危機管理の第一歩になります。

(3) テレワークを導入する

テレワークは、サイバーセキュリティ上のリスクや社員同士のつながりの希薄化などが指摘され、最近では出社体制に戻す会社も増えています。図表1のような平時・非常時のメリットがあることも確かです。

全社員を恒常的にテレワークに移行する必要はありませんが、いつでもテレワークに切り替えられるオプションを持つておくことが肝要なのです。

(4) 社内の整理・整頓の徹底

職場のレイアウトがシンプルで動きやすく、どこに何が保管されているかが一目でわかるような整理

図表1 テレワークの平時・非常時のメリット

平時のメリット	非常時のメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● オフィススペースを節約できる（最小限のオフィス機能で済ませられる） ● 経費を削減できる（家賃、水道光熱費、社員の交通費等の負担軽減） ● テレワーク環境に対応するために業務が効率化される ● 社員の通勤にかかる時間ロスをなくし、それだけ時間的ゆとりを持てる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 帰宅困難者の発生を減らせる ● 帰宅困難者用の非常用備蓄の数量を圧縮（場合によっては全廃）できる ● 家族の安否と自宅の安全をいち早く確認・確保できる ● 事業所が被災しても、自宅で業務を継続できる可能性が高まる ● 通信環境が生きていれば危機対応チームのメンバーが自宅から対策本部会議に参加できる

図表2 BCP対策としてのソーラー発電・EV利用のメリット

1	通信手段や照明を早期に確保できる ソーラー発電・EVは外部からの燃料供給や電力会社の停電復旧を待たずにただちに必要な電源（スマホのバッテリー、照明、パソコンの稼働など）を確保できる。
2	熱中症・低体温症リスクが低減される（ソーラー発電の場合） 気候変動による著しい気温の変化は熱中症や低体温症を引き起こしやすい。介護施設や医療機関などでは、大規模停電でもソーラー発電があれば、空調機器や医療設備を稼働して命を守れる。
3	事業の早期再開と継続が可能になる 上記の結果として重要業務の継続（商品・サービスの供給）や復旧活動が捗り、早期の事業再開が見込めるため、顧客・取引先との約束を果たし信頼を維持できる。

然とした環境は、生産性の向上のみならずBCP対策としても有効です。

たとえば、地震の際にモノが散

乱して避難の妨げになったり、ケガをしたりする危険が減る、復旧や後片付けに時間がかからないといったメリットが期待できます。

時間をかけて浸透させる
改善への取り組み

ここまでの例は、経営層のコンセンサスがあれば、比較的短いタイムフレームで導入・実践できるものです。

一方で、以下のように日々の業務活動を通じて、ある程度時間をかけながら段階的に社内に浸透させ、見直し、導入していくBCP対策もあります。

(1) EVやソーラー発電の導入
社用車のEV化や、オフィスへのソーラー発電の導入を検討してみましよう。

平時は節電やCO2対策として、インシデント発生時（地震や台風、電力需給の逼迫による停電）には、事業継続や復旧の強力な命綱になります（図表2）。中長期的な計画に組み入れて、段階的に導入していきたいものです。

(2) ジョブローテーション

BCPでは、代替人員の確保対策として、社員にさまざまな部署の業務を経験させて、知識やスキ

ルの幅を広げさせることを推奨しています。平時は人事戦略の一環として活用し、非常時には代替要員を確保するためのBCP対策になります。

(3) 訓練・研修・教育によるリスクの回避

近年、大手銀行で相次いだATM障害などは、システム自体の不具合というよりも、経営層の危機管理意識の低さや、不適切な人員配置などの運用管理面に原因があると言われています。

工場火災やサイバーインシデントも、同様の原因により発生することがあります。管理職研修や社員教育、訓練を通じてリスクを回避・低減しましょう。

(4) リスクファイナンスによるカバーも検討する

大地震や大洪水といった想定範囲を超えるリスクは、どのような対策も効果が限定的になりがちです。そのため、リスクをカバーするために、保険や融資などを検討するのも一法です。

とくに金融機関からの融資では、借り手がBCPを策定しているか否かが信用力の目安にもなるので、時間をかけて良好な関係を築いておきたいものです。

こんなまさらず一般社団法人日本リスクコミュニケーション協会理事。主に中小企業向けのBCP策定指導や講演活動に従事。著書に「今のままでは命と会社を守れない！あなたが作る等身大のBCP」ほか多数。