

BCP（事業継続計画）の有用性について

A9EB1231 三浦 龍馬

序論

2011年3月11日に起きた東日本大震災は我々に自然の脅威を改めて見せつけたとともに、有事の際の企業対応について考えさせられる大きな出来事であった。1995年の阪神淡路大震災での経験から、その後現在まで3度に亘る建築基準法の改正があり、地震での建物の倒壊は最小限に食い止められた。しかし、だれもが「想定外」であった津波により多くの犠牲者を生み、福島第一原発の事故が起きた。

震災の影響は被災地域の企業だけの問題ではなかった。サプライチェーンで強く結びついた企業であればあるほど、資材の調達や供給が困難になった。その一方で、被害を最小限に抑えつつ早期復旧を可能にした企業が少なからずあった。彼らはBCP（事業継続計画）を事前に策定していたことで「想定外」に対処できたのだ。

自分自身が大震災を体験し、沿岸部に比べれば軽度ではあったが普段の日常生活を送れなくなった。その時に、いかに普段の日常が大切かを実感した。そして社会がうまく機能し続けること、すなわち事業継続をすること自体が有事の際には企業にとってCSRになり得るのではないだろうかと考えた。そこでCSRとBCPの関係性を分析し、東日本大震災を経て企業がどのようなBCPを策定していくべきなのかを考えてみたいと思う。

論文構成

序論

第1章 CSR とは

第2章 BCP とは

- 2-1. BCP の定義
- 2-2. BCP の意義
- 2-3. BCP と CSR の関係性

第3章 ケーススタディ

- 3-1. BCP 分析について
- 3-2. 東日本大震災における「オイルプラントナトリ」BCP
- 3-3. 東日本大震災における「ヤマト運輸」の BCP
- 3-4. 東日本大震災における「NEC」の BCP
(BCP 発動フェーズにおける安否確認の成功事例)

第4章 総括

参考資料

第1章 CSR とは

CSR (Corporate Social Responsibility) は「企業の社会的責任」として近年企業が経営戦略を立てる上で無視し得ない要因の一つとなっている。企業が自社の利益だけを追求して行けば良いという時代は終わり、各企業が一企業市民となり社会へと貢献することが当然のように期待される時代となった。また、企業側としても経営理念に社会貢献を明確に打ち出していることが多く、その実現に向けて尽力することが必要不可欠である。

しかし、ここで問題になってくるのが CSR の定義である。「CSR とは何であるのか」という境界線が曖昧であり、企業にとっても消費者にとっても雰囲気だけの CSR 活動となっているのが現状だ。実際に企業が CSR 策定を躊躇してしまう原因の一つに CSR という言葉の意味が広範過ぎて何から手を付けてよいかわからないというものがある。今回、本論文中では以下の欧州委員会が定義したものを軸に考えていこうと思う。

【定義】

CSR とは、企業が自発的に、社会と環境への配慮をビジネスオペレーションに統合し、ステークホルダーと相互に作用することである。

つまり、企業がただ法令を遵守するのではなく、自発的に事業活動を通して社会全体の課題解決に向けて取り組むものである。そして、ステークホルダーにその活動を公開し、フィードバックを受けることで相互の意思疎通を図り、漸進的ではあっても共により良い社会を作っていく活動である。

また、日本の企業がつい陥りやすい CSR 活動の一つにゴミ拾い活動や植樹運動などの「環境」への活動を「ボランティア」として取り組むことで満足してしまうというものがある。確かに環境への配慮は非常に重要ではあるが、CSR 活動はそれだけでは不十分なのである。定義を見ても分かるように、「社会と環境への配慮をビジネスオペレーションに統合」することが求められてくる。CSR 理念の中にトリプル・ボトムラインという考え方がある。社会、環境、経済の調和を取りながら持続可能な社会を目指していくというものだ。例えば、いくらゴミ拾い活動をボランティアで行ったとしてもそれによって労働者のワークライフバランスが崩されるような CSR 活動では意味をなさない。また、持続可能な社会を目指していくには企業自身が存続していくことも重要であるので、損失を生み続けるような活動も定義から逸れてしまうであろう。

第2章 BCP とは

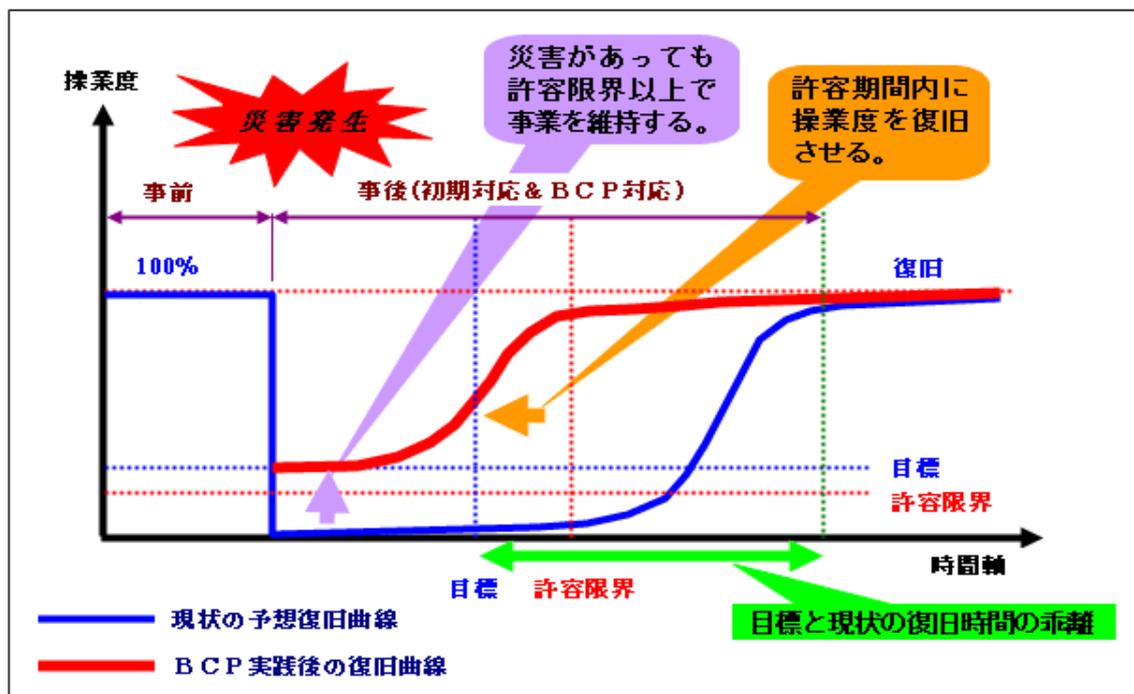
2-1. BCP の定義

グローバル化が進行していく中、アジア各国やアフリカなどの発展途上国が経済の中心に変わりつつある。より良い製品をより安く生産、販売することを目指す以上、日本も積極的な海外進出を避けることはできない。しかし、企業の多国籍化、多角化は依然として問題点も孕んでいる。海外工場がストライキで生産が止まる、疫病の流行で輸出入が制限されるなどの「事業中断のリスク」である。今回私がこの論文のテーマに BCP を据えた原因でもある「東日本大震災」は言うまでもなく、世界を見てみても 2011 年 7 月末からタイを襲った大洪水で日本の損保会社 26 社の 2012 年 3 月期の保険金支払額が 5,000 億円に上り、また、2012 年夏に中国で起きた反日デモにより現地の日系企業は操業停止を余儀なくされたりと事業中断リスクはいたるところに潜んでいる。そして、このような不測の事態が起きた時にも事業を継続していく文書マニュアルが「BCP (事業継続計画)」である。

本論文における BCP の定義を英国規格 BS25999 に求める。

【定義】

組織が、あらかじめ定められた受容可能なレベルでその重要な活動を実施し続けることを可能にするため、何らかのインシデント発生時に備えて開発され、まとめられ、維持されている文書化された一連の手順および情報の集合体



(図1 出所：フォーラムエイト)

定義を簡単に図示したものが図1となっており、縦軸に操業度、横軸に時間軸を取っている。中断要因が発生する前までは操業度が100%を維持しているが、発生後は急落しており、BCPを活用していない青の復旧曲線では発生直後に0%まで落ち込む。その後、安否確認や被害状況の確認といった初動対応を行い、業務再開を段階的に行っていくことで操業度は100%に戻っていく。

ここで、BCPを活用した際の赤い復旧曲線に注目したい。まず、中断要因が発生した直後、操業度の落ち込みを極力抑え、許容限界よりも高い水準で操業を可能にしている。また、発生後に許容期間内に復旧を果たしている。この2点を達成するためにあらかじめ各企業が自分たちに起こりうるリスクを洗い出し、その対応策を文書化し、従業員をはじめとするステークホルダーらと共有するものがBCPである。

<従来の防災活動との違い>

	従来の防災活動	BCP
取り組みの視点	人命や財産の被災防止	ステークホルダーへの影響防止
対応する事態	災害の発生	経営資源（リソース）の使用不可・不足による事業の中断
取り組みの主体	緊急対策本部の指示に基づく対応が中心	各部・各部門の業務の復旧が中心
事前策	既存の設備・施設への被害軽減のための対策	代替策（代替できる施設設備や緊急動員できる要員の確保など）も含む事業のインフラの保全
取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> ・防災のための事前計画 ・緊急時の初動対応計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急に復旧すべき業務と目標復旧時間の明確化 ・詳細な被害想定シナリオの設定 ・平常時に復帰するまでの対応計画

（表1 出所：緒方順一・石丸英治 BCP〈事業継続計画〉入門）

また、「従来の防災対策と何が違うのか」という点について触れておきたい。一番の違いは、防災活動が災害時にその現場にいた人や財産を安全に保護することを目的としているのに対して、BCPではその場にはいなくとも災害によって影響を受けるすべてのステークホルダーを対象にしていることである。さらにBCPでは総務部などの特定の部門だけが携わればいいというわけではない。企業の社長から一番下の従業員、サプライチェーンの提携企業までもが緊急時の対応の仕方をそれぞれ把握しておくことが求められる。そして中断してしまった事業を平常時に復帰させるまでの明確な筋道をたてておくという点で防災対策とは大きく異なってくる。

2-2. BCP の意義

単なる防災対策だけではなく、BCP を策定すべき意義（メリット）としてどのようなものがあげられるだろうか。

まず、前項でも定義したとおり BCP で実現すべき目標の一つは事故、災害が発生したとしても許容限界以上のレベルで事業を継続させること、落ち込みの幅をなるべく小さくすることである。あまりにも落ち込みの幅が大きくて許容限界を超えてしまうと、企業存亡の危機にひんしてしまう可能性がある。事故や災害が発生した後にどのようなことをすべきか対策を講じておくだけで十分と捉えている企業もまだ存在するが、事故、災害発生時にいかにショックをやわらげるかということがポイントであり、場合によっては命取りにもなる。

もう一つのメリットとしてはサプライチェーンとの連携を高められるということである。現代のサプライチェーンで固くつながれた企業同士は、ひとたび災害などが発生してその鎖が切れてしまうと提携企業の事業も立ち行かなくなってしまう、社会全体に大きな悪影響を及ぼすことにもなりかねない。そのため、BCP を持つことでサプライチェーンとしての役割を果たすことになる。また、昨今の傾向として、サプライチェーンにその責任を積極的に求める企業も出てきており、提携の条件として BCP の有無を問うケースも増えてきている。BCP を持っていないと契約が難航する場合もあるが、BCP を策定していることで提携企業に安心して契約してもらえると「信頼」を勝ち取るツールにもなってきている。

2-3. BCP と CSR の関係性

「企業の想定されるリスクからステークホルダーへの悪影響を排除する」ための BCP は「企業が事業活動を通じて社会の課題を解決していく」CSR とどのような関係性を持っているのだろうか。それにはまず、CSR というものをより細かく分類してみたいと思う。

日本経営倫理学会が提唱している「CSR の基本的枠組」（下図参照）というものがある。企業の社会的責任を「企業内（組織）への責任」と「企業外（社会）への責任」へと分け、さらに CSR 活動を行う企業側のモチベーションとして「積極的倫理（動機づけ要因）」と「予防倫理（不満解消要因）」に細分化する。このようにして四現象に分けられた CSR 活動を踏まえたうえで、論じられるべき責任が 4 つある。

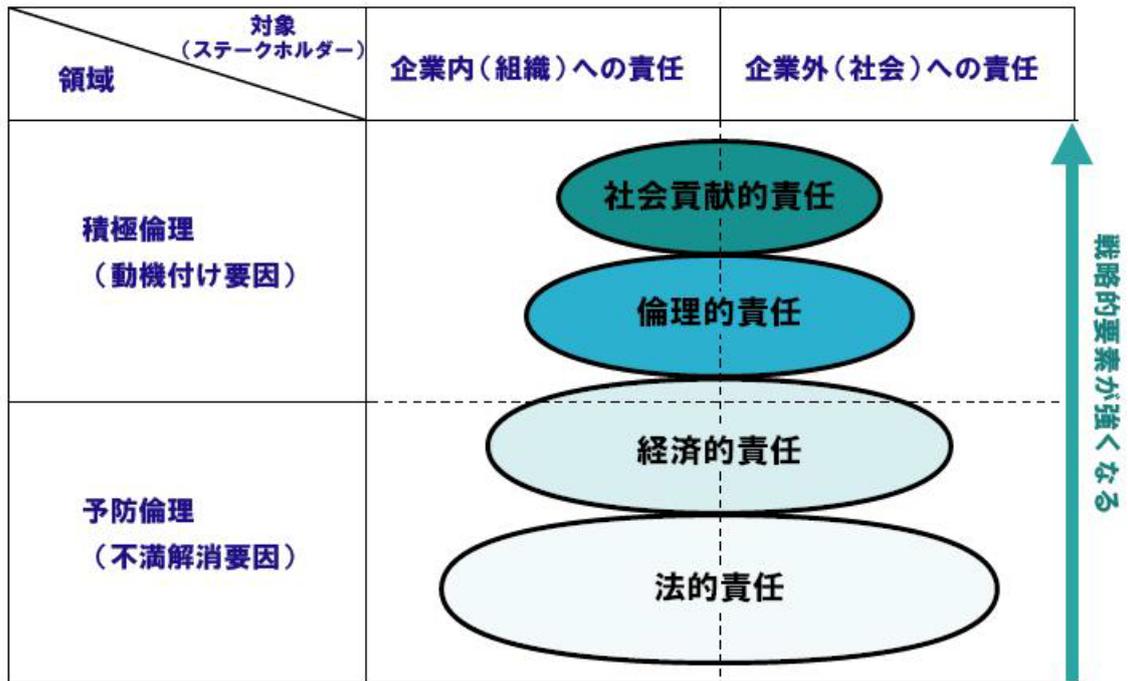
一つ目は企業が一社会市民として成り立つ上で根幹をなす「法的責任」である。企業は利益を追求するのが使命であるが、法律や条例を遵守してこそ存在すべきであり、ルールを無視した利益追求は絶対に認められないのである。

二つ目は「経済的責任」である。法的責任が果たされた上で、株主には配当を、従業員には賃金や報酬、国家に対して税金を納めることで経済活動を潤沢にする責任がある。

三つ目の「倫理的責任」は、上記の二つの予防倫理（経済的責任には一部積極倫理にかかるが割愛）を達成された上で、企業が自社へのフィードバックを戦略的に求めていく「積極倫理」の第一である。法的責任があらかじめ社会的に定められた法律や条例を遵守するのに対して、この倫理的責任は企業が独自に設定するものである。たとえば自社製品を製造する際の廃品のリサイクル率に自社目標を定めたり、女性役員比率の向上などもこの項目に当てはまる。

四つ目はさらに社会や環境に視野を広げ、社会貢献や環境保護などへの活動を通して果たされる「社会貢献的責任」である。

このうち、BCPは二つ目の「経済的責任」、三つ目の「倫理的責任」に跨いで属されると考えられる。経済的責任としてはいかなる事故や災害が発生した時にもステークホルダーの利益を損失させないという責任があり、また対外的にBCPの策定が求められる傾向になってはいるものの、行政も現段階ではBCPを企業に義務付けてはいないため、企業の自己努力としてとらえられるためである。そして、この二つの責任に位置づけられるということは、CSR活動において大きな意味を持つてくる。なぜかという、第一の法的責任については多少の脱線はあるものの、今日の企業で人道を外すような企業は少ないとみてよい。企業が社会に認められる存在意義として経済的責任、倫理的責任の占めるウエイトが大きいからである。また、序論でも述べたように今回の東日本大震災を経験してみて自分自身、いかに企業が日常のあるべき姿で存在し続けていることが有事の際に重要であるかを身にしみて体感した。このような点からもBCPはCSRにおいて必要不可欠であると考える。しかし一方で依然としてBCPを策定していない企業が多いのも現状である。帝国データバンクが企業に対しておこなった調査によると、東日本大震災によって事業が中断、停滞した企業は64.5%にも上るが、2012年3月現在でBCPを策定している企業は10.4%にとどまっている。そこで、次章から実際に東日本大震災で被災したがBCPを策定していたために被害を最小限に食い止めることに成功した企業を分析し、BCPの有用性について考えていきたいと思う。



(出所：日本経営倫理学会 CSR 研究部会レポート)

第3章 ケーススタディ

3-1. BCP 分析

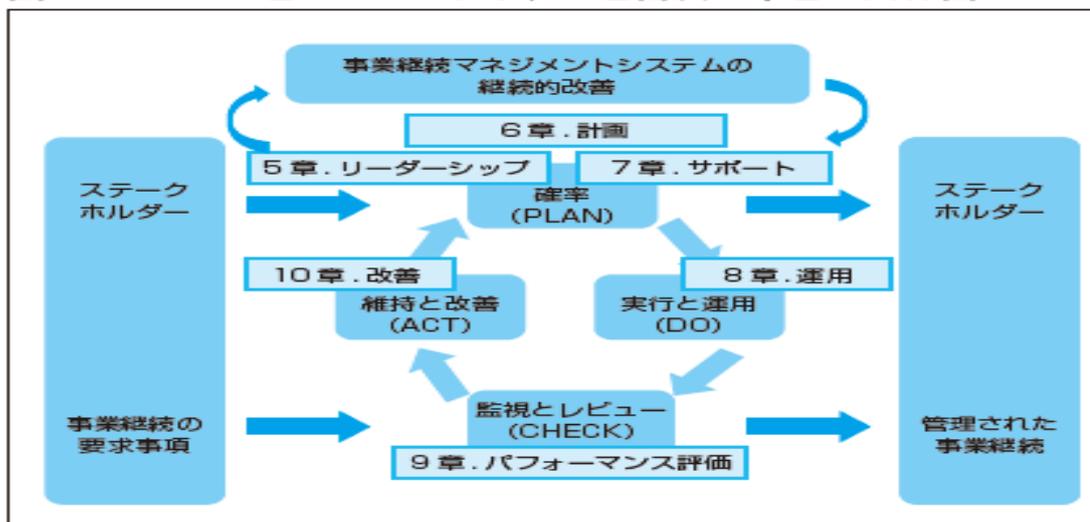
BCP がどのように活用されるかを分析していく。今日、BCP に関連して国際標準化機構 (International Organization for Standard) が定める国際規格 (ISO) がいくつか発行されている。中でも 2012 年 3 月に発行されたばかりの ISO22301 は「社会セキュリティ」をテーマとした規格群 ISO223XX シリーズの中でも特に事業継続マネジメントシステム (BCMS) に特化したもののひとつである。

規格番号	タイトル	ステータス
ISO22301	事業継続マネジメントシステム—要求事項	発行済み(2012年)
ISO22313	事業継続マネジメントシステム—指針	投票中(FDIS)
ISO22315	緊急事態における集団避難	作業原案作成中(WS)
ISO22320	危機管理—危機対応に関する要求事項	発行済み(2011年)
ISO22322	危機管理—警報	委員会原案可決
ISO22323	組織のレジリエンスのマネジメントシステム— 要求事項及び手引き	作業原案作成中(WS)
ISO22398	演習の指針	第二次国際規格原案投票中

(出所: NEWTON CONSULTING ガイドライン ISO22301)

この ISO22301 はとりわけ第三者認証として規格要項がすべて要求事項 (規格準拠を謳うためにはすべての項目をクリアしていなければいけない) であるため、実用レベルでの BCP 規格として注目されている。この ISO22301 を基に分析するのではないが、この企画では BCP において重要なことが示されている。

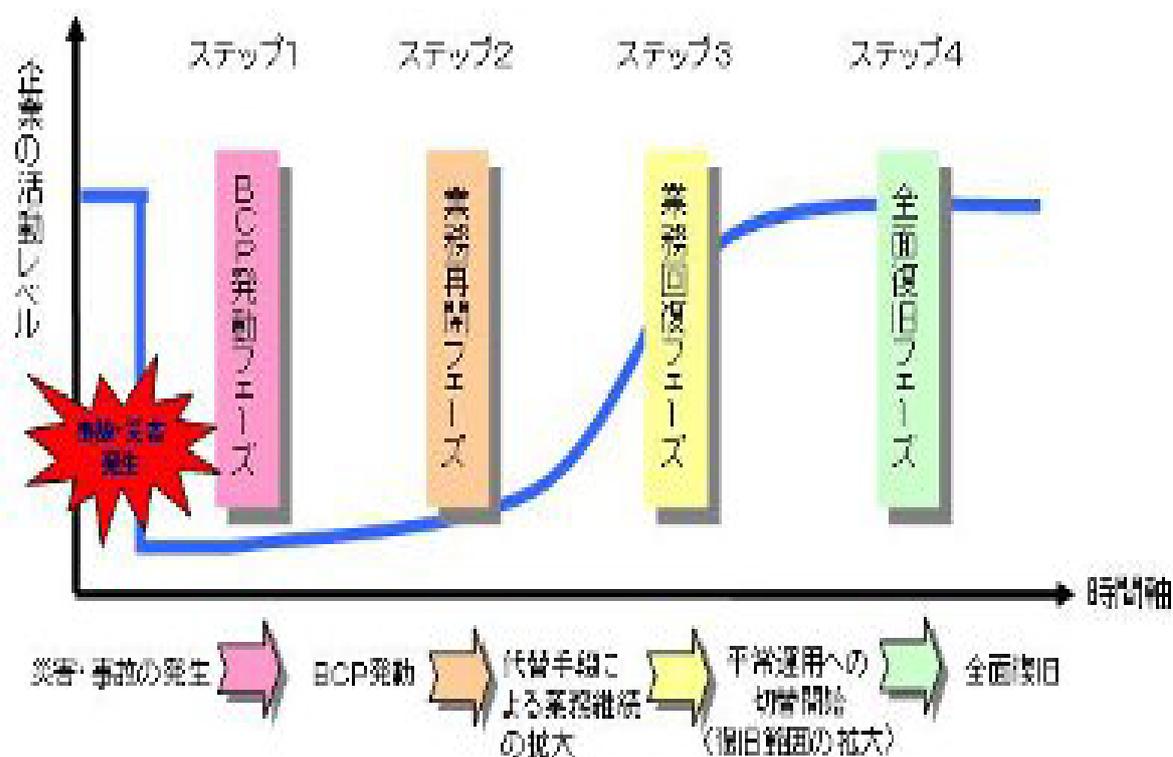
図 4 BXMS と PDCA サイクルと目次の章との関係図



(出所: リスク対策.com HP)

上の図は一般的に ISO22301 を PDCA (Plan Do Check Action) サイクルに各章を当てはめたものである。ここで8章が当たっている Do の部分がこの規格の要となっている。実際、発行された規格の文章のうち、40%ほどが8章に割かれている。つまり、BCPにおいて重要なのは「Do: 運用できるか」ということである。「準拠している」という自己適合宣言を禁止し、要求条項としての ISO 規格であることも、BCP というものが机上論、予防論にとどまらず、運用出来て初めて価値があるものだということを裏付けているのではないだろうか。

しかしながら ISO22301 は策定段階における企業に対する逐一のチェック項目となるために今回 BCP を分析するにあたっては細かすぎるため、経済産業省の「BCP ガイドラインの検査項目」をもとにケーススタディを行っていきたい。この検査項目では事故、災害などの発生で事業が中断、停滞したあとの復旧ライン (2-1 図 1 参照) を 4 つのフェーズに分け、それぞれの段階でのチェック項目を設けたものである (下図参照)。



(出所： 経済産業省 事業継続計画策定ガイドライン)

リスク発生時から順番に「BCP 発動フェーズ」「業務再開フェーズ」「業務回復フェーズ」「全面復旧フェーズ」と分けられている。これらの各フェーズのポイントは以下の通りである。

ステップ1：BCP発動フェーズ

- ・災害や事故の発生（或いは発生の可能性）を検知してから、初期対応を実施し、BCP発動に至るまでのフェーズ。
- ・発生事象の確認、対策本部の速やかな立ち上げ、確実な情報収集、BCP基本方針の決定がポイント。

ステップ2：業務再開フェーズ

- ・BCPを発動してから、バックアップサイト・手作業などの代替手段により業務を再開し、軌道に乗せるまでフェーズ。
- ・代替手段への確実な切り替え、復旧作業の推進、要員などの経営資源のシフト、BCP遂行状況の確認、BCP基本方針の見直しがポイント。
- ・最も緊急度の高い業務（基幹業務）の再開

ステップ3：業務回復フェーズ

- ・最も緊急度の高い業務や機能が再開された後、さらに業務の範囲を拡大するフェーズ。
- ・代替設備や代替手段を継続する中での業務範囲の拡大となるため、現場の混乱に配慮した慎重な判断がポイント。

ステップ4：全面復旧フェーズ

これらのフェーズごとに企業が震災時に行った行動を分析し、BCPが有効に働いた点や今後さらに改善していくべき点を見ていきたい。

3-2. 東日本大震災における「オイルプラントナトリ」BCP

宮城県名取市の廃油リサイクル業者「オイルプラントナトリ」は、廃油などの使用済み廃液をリサイクル処理し、再生燃料として販売する事業を行う企業である。2011年3月11日の東日本大震災で工場が津波で破壊され、機材は海水に浸かり使用できなくなるなど甚大な被害を受けた。しかし、事前にBCPを策定していたため、被災後1週間で事業を再開させることができた。オイルプラントナトリが策定していたBCPの概要は以下の通りであった。

<目的>

1. 事業の継続・早期復旧に努める
2. 従業員を守る
3. 地域の活力を守る

<被災想定>

宮城県沖地震 / 第1工場、もしくは第2工場の被災

<事業継続手段>

被災を免れたもう一つの工場による事業継続

<中核事業と目標復旧時間>

中核事業	事業内容	目標復旧時間
油水加工(再生処理の一部)	廃酸、廃アルカリ、廃油などの加工とセメント工場での有効活用	3日
RB精製(再生処理の一部)	原材料からの再生重油の精製と販売	30日

<中核事業のプロセス>

油水加工およびRB精製ともに大きく同様の3ステップ。

- ① 原料の調達(廃油など使用済み廃液の回収)
- ② 加工(再生処理)
- ③ 製品搬送(販売)

実際には被災想定されていた2つの工場のどちらかの稼働中断ではなく、両工場ともに壊滅的状況であったが、柔軟に対応することができた。次にガイドラインに従って具体的にBCPがどのように機能したかを見ていきたいと思う。

ステップ1：BCP 発動フェーズ

災害発生時にいかに迅速に対応し、BCP 発動まで至るかという点では、揺れが収まってからすぐに星野常務を中心に BCP に則って情報収集を開始した。ここで停電が発生してしまい、想定外ではあったがあらかじめ工場に設置していた自家発電機を使いテレビで状況把握に努めることができた。テレビで津波警報が発令されており、県の被災想定では津波が来るエリアではなかったが両工場、事務所の全社員を近隣の大型スーパーに避難させることで被害者を出さずに済んだ。わずか数十分後には津波にすべて飲み込まれてしまったことから、一分一秒を争う状況下で瞬時に判断できたのは BCP 発動フェーズをクリアできたと考えてよいだろう。

ステップ2：業務再開フェーズ

BCP を発動させてからバックアップ作業や手作業による代替作業を行い、業務を再開させるこのフェーズでは、目標作業時間と大きな差が開いた。被害が想定外であったことも考慮しなければいけないが、事前の策定段階で従業員との安否確認の手段を電話以外に確保できていなかったことが改善点としてあげられる。中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」では、安否確認のツールとして緊急連絡網の常時携帯、安否確認選任チームの組織・派遣、NTT 災害伝言ダイヤルの活用、災害用伝言板サービスの利用などを例示している。これらの複数のツールを普段から全員が使えるようにしておけばより速やかな確認が行えたのではないだろうか。

復旧作業に取り掛かれたのは翌週 13 日からであった。その被害状況から目標作業時間内の復旧は断念せざるを得なかったが、ここでもあらかじめ BCP によって優先順位を立てていたことが功を奏した。「やらなくていいことを明確にしていた」からこそ、トッププライオリティの業務にすぐに移れた。また、万が一工場が使用できなくなった時のために協力会社と常に連携できる体制を整えていたことで想定外を乗り越えた。オイルプラントナトリはまず二次災害を防ぐために火災の可能性もあるタンクやドラム缶を回収した。このフェーズでは一度 BCP の遂行状況の確認、見直しが指針としてあげられているが、オイルプラントナトリでは BCP の一部を応用するという形で対応した。初動こそ出遅れてしまったが、優先度の事前決定と連携体制により、このフェーズはほぼ完璧であったと評価できる。



(出所：NEWTON CONSULTING BCM コラム)

ステップ 3：業務回復フェーズ

最も緊急度の高い業務や機能が再開された後に徐々に業務拡大を目指していくフェーズ。6,000 万円を 3 月の売り上げとして見込んでいたが、震災により 2,000 万円まで落ち込んだ。完全復旧に約 2 億円、さらに運転資金として 3,000 万円が必要とされた。オイルプラントナトリは提携企業の支援により早期の事業再開ができたため、被災した重油メーカーの代わりに各業種のサプライチェーンとして重宝され、再開業務を拡大することに成功した。その結果、金融機関から安心して資金融資を受けることができ、日本政策金融庫から設備融資 1 億 5,000 万円（無担保。1 億円：当初 3 年間 1.05%、翌年から 1.95%。5,000 万円：初年から 1.95%）、残りの設備融資 5,000 万円と運転資金もサブの金融機関から調達することができた。中小企業への震災復興融資の利率が安いものでも平均して当初 3 年間 1.5% 程、保障をつけなければ 2.0% が相場であることを考えても非常に好条件で融資を受けることができたといえるだろう。

ステップ 4：全面復旧フェーズ

現在は工場も復旧し、優先度が低いために震災時に業務を停止していた「廃プラスチックの碎波リサイクル事業も再開できた。段階的に復旧を行ったことで無駄なコストを抑えた。今後は震災時に協力しあった 3 社で高台への工場移転、共同運営を構想しており、すでに共同事業も開始している。今後も BCP を見直し続ける姿勢は他社も感化されて BCP 策定に取り組むなど、社会全体へよい循環を生み出しているといえるだろう。

3-3. 東日本大震災における「ヤマト運輸」のBCP

ヤマト運輸は、本社、支社やセンターその他を含めると 6,227 もの拠点を持つ日本を代表する宅配便事業会社の一つである。同社はその規模ゆえ 1995 年に起きた阪神・淡路大震災でも被災し、その後 10 年以上の年月をかけて BCP を作成、改良してきた企業である。東日本大震災でもその努力が奏功し、被害を最小限に食い止めることに成功した。阪神・淡路大震災では兵庫主管支店の再開まで 15 日～20 日を要した同社であったが、被害がより甚大であった今回の震災では岩手、宮城、福島ほぼすべての店舗 125 店舗を 10 日で再開することが出来た。経験と積み重ねられたデータを基にした BCP の内容を分析していきたい。

ステップ 1：BCP 発動フェーズ

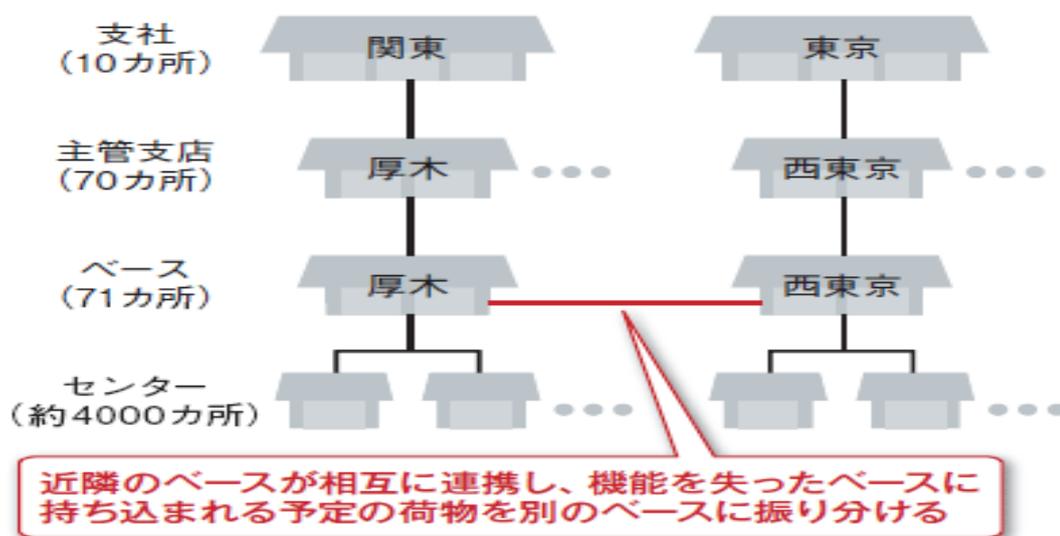
地震発生後、ヤマト運輸もすぐに BCP に則り対策本部を立ち上げ、社員の安否確認を行った。しかし緊急用に秋田のコールセンターを安否確認用連絡先として設定していたが、前項のオイルプラントナトリ同様停電によりうまく働かなかった。3 月 14 日には東北 6 県の社員の 9 割方の安否が確認できたが、避難所に待機していた者も多く、全員の確認が取れたのは 1 週間後であった。震災後 4 日目には地震対策本部とは別に事業継続対策本部を設置し、18 日には被災状況の確認の上事業再開を果たした。当初想定していた対策本部では仕事が捌ききれなくなったため、計画停電や燃料確保などを中心にメンバーを確保した。業務を分割することで迅速な対応が取れたのは認められる点だが、今後中核事業所が機能停止する場合を想定して、事前に地震対策本部と事業継続対策本部を BCP に組み込み、災害発生時に同時に立ち上げることが望ましい。

ステップ 2：業務再開フェーズ

業務を再開するにあたっては従業員の通勤手段の確保と燃料の確保が最優先事項となった。従業員の多くは車で通勤していた者が多かったので、出来る限り公共交通機関を利用してもらい、困難な地域では社員の自発的な相乗り通勤によりカバーした。また、現場の判断で出勤先を最寄りのセンターへと変更することを許可してあったため、より柔軟に対応できた点も大きい。長年の BCP 周知徹底により、現場の一人ひとりが考えて行動した結果大きな混乱もなく人員確保が出来たと言ってよいだろう。今後は交通機関が機能しない場合の通勤手段の確保や、会社側からの相乗り指示が出せるようになればよりスムーズになると考えられる。燃料の確保については関連会社の「ヤマトオートワークス」から優先的に軽油を調達することで燃料不足を乗り切った。同社の各工場に設置されているタンクには 1 万リッター以上の貯蔵燃料があったため、需給のバランスを考えながら分配した。

また、今回の震災では 2009 年の新型インフルエンザのパンデミックへの対策として組み直した集荷・配送システムもうまく機能した。下の図のように、ヤマト運輸では集荷した荷物を一度「ベース」と呼ばれる場所に分配する仕組みを取り入れたことによって、

万が一非常事態が起きた場合にも、機能が停止したベースの近隣のベースに分配することで流通を止めないことに成功した。仕組みとしては、過去の物流の実績データを分析し、近隣ベースにどのくらい分配すればいいかを事前にシュミレーションし、時間帯ごとにパターン化している。実際、3月17日の午後6時過ぎには「厚木ベース」が計画停電の対象地域になり、電力供給が無くなった時にもこの仕組みが功を奏した。厚木ベースが再開するまでの3時間、近隣の西東京や静岡、神奈川などのベースに分配した。この時間帯は集荷荷物の仕分け作業のピーク時にあたり、電力がストップしてしまうと途端に大幅な遅延を招きかねない状況であった。自家発電システムを導入することで免れる手段もあるが、作業ラインが複数あるため全てを一気に動かすには相当量の電力が必要となる。また、今回に限らず複数ベースが同時に電力供給を受けられなくなった際には自家発電だけでは賄うことが出来なくなる。さらに、厚木ベースは同じ敷地内にコールセンターを併設していた。そのため計画停電の報道を受けて心配になった顧客から問い合わせの電話が殺到した。これにもあらかじめ取次の仕組みを確立していたために十分な対応が出来た。大きな災害などが起きた際にこそ消費者へのケアが重要視される。そのケアについても漏らさずにBCPに盛り込むことで業務再開フェーズはもちろん、平常時に戻った際の企業評価へとつながっていく。



(出所：復興ニッポン HP)

ステップ3：業務回復フェーズ/ステップ4：全面復旧フェーズ

同社においては今回のような震災被害の場合、震災直後からその後全面復旧に至るまで「脚」として常に求められる企業であるため業務回復フェーズと全面復旧フェーズの境が明確に区別できない。また、あらかじめBCPとして定めていた内容を超え、当時の状況から判断して行ったことが有益で、今後のBCP策定においてもモデルとして活用出来るので事例として紹介し、まとめて分析したいと思う。

3月23日、被災から2週間とたたずに宅配業務も本格的に再開した。それと同時に自衛隊や地方自治体と連携して被災地域の復旧活動に従事する「救援物資輸送協力隊」を立ち上げた。同社では被災地の事業復旧と同様に社会全体の復旧が大切であると考えてのことであった。通常は、災害時の救援物資の管理は地方自治体が一括して行う。しかしながら、専門的な知識に乏しいために効率的な分配が出来なかった。事実、全国から大量の救援物資が毎日届けられるが、それをさばききれずに避難所まで行き渡らないという問題も起きていた。そこで救援物資輸送協力隊は集積所に自衛隊が運び込んだ救援物資を一つ一つパソコンに入力し、その置き場やレイアウトまで決めて必要なものをすぐに取り出せる状況を作り出した。

さらに、無償の救援物資輸送の事業化を通じて地域の雇用拡大にも貢献した。震災から1カ月を過ぎたあたりから自衛隊は漸次的に被災地から撤退していく。そこで同社はボランティアで始めたこの活動を事業化し、自治体から人件費を徴収することで、仕事を求める被災者を雇用する仕組みを考えた。被災地での事業を通常の軌道に戻すだけでなく、地域全体の復旧を促すことが出来た。災害時には自社のことだけで手いっぱいになってしまいがちだが、あらかじめやるべきことを把握し、すばやく事業再開することが出来たために地域へと目を向ける余裕があった。これこそBCPの利点の一つであろう。また、今回の同社の震災復興モデルは今後BCPにおいても日本のみならず、海外企業にとっても手本となっていくであろう。

3-4. 東日本大震災における「NEC」のBCP (BCP発動フェーズにおける安否確認の成功事例)

NECはグループ全体で約15万6,000人もの従業員を擁し、その数は日本の全企業中9位につけるほどのマンモス企業である。そのNECは2005年、内閣府の事業継続ガイドラインの発表直後からグループ全体のBCPの策定に取り組んでいる。当初は想定リスクを「震度6強の地震」とし、2006年度末までに耐震強度の向上を達成、翌年からはバリューチェーンを形成する事業を単位としてそれぞれにビジネス影響度分析(BIA)を行った。このようにして「見える化」された脆弱性課題(リスク)に対してBCPを策定、改定してきた。

大企業であるNECがここまで迅速にBCPを策定出来たのには理由があった。同社はBC専門の米国企業SunGuard社と技術提携し、自社のBCPを策定するよりも早い2004年から顧客に対してのBCコンサルティング・サービスを提供していた。そのため、BCP策定に関して大量のノウハウが蓄積されていたという。

今回はBCP分析のうち、ステップ1に限ってだがこれからのスタンダードにもなりうるBCP活動があったので紹介したい。

ステップ1：BCP発動フェーズ

震災により、NECグループ全体で30社77拠点が被災した。東北地方にある5工場は震度6弱から6強という強い揺れに襲われ、従業員は無事であったが生産ラインが破損し、電気、ガス、水道などの工場内のインフラも全てストップしてしまったため、各工場とも生産をストップせざるを得なかった。また、従業員が通勤できなくなり、通行制限や燃料不足などにより工場や倉庫内にある製品を出荷したり、あるいは部材の調達も一切できなくなった。同社は地震発生から9分後には社長を本部長とする「NEC中央事業継続対策本部」を立ち上げ、BCPに基づき事業復旧活動を開始した。本部自体は本社での立ち上げではあったが、地震発生からの早さは他企業を見ても群を抜いていた。

NECのBCPにおいて特筆されるべきは、今回取り上げる他の2企業が出だしでつまづいた「安否確認」をわずか3時間で完了させたことである。しかもその仕組みは高度なシステムを用いたものではなく、メールによるものであった。従業員は携帯電話やインターネットを使用して能動的に安否を通知するように決められていた。通常の安否確認システムがシステム側の確認→従業員の返信という2段階のアクションが必要であるのに対して、NECが取り入れたのは従業員が一方的に安否を通知してくる仕組みであった。また、メールの内容自体も事前に周知され、従業員全員の携帯電話にメールのフォーマットが保存されていた。

本文

1 2 3 4 5

6 7 8 9 0

1 2

上の図のように、従業員は 3 つの要素を数字で入力して送信する。1 行目が会社施設の ID、2 行目が社員 ID、そして 3 行目が安否、出勤可否の報告である。3 行目に関しては、二つの数字のうち一つ目が安否を「1：安全 2：危険」で、二つ目を出勤が出来るかどうか「1：可 2：不可」で表す。たとえば図の「12」は「安全ではあるが出勤は出来ない状況にある」ということを示す。すべて数字で表すことで文字によるメールよりも格段にパケット数も減り、混雑した中でも比較的連絡がつきやすかったのだ。また、入力する内容さえわかっていたら自分の携帯電話が使えない状況であっても他人の携帯電話を借りて連絡がつくという利点もある。発生当時、電話を持っていなかった従業員の多くは同僚から借りて送信したという。送信されたメールは自社の遠隔地サーバに自動集積される仕組みで、安否をネットで簡単に確認できる。

今回の震災では、携帯電話事業者によっては通常の 50～60 倍もの通話があったという。積み重なった膨大な通信データは安否確認をますます滞らせる要因になっただけでなく、必要な情報を必要な場所へ届けることさえも妨害してしまった。NEC のこの安否確認システムは「アクションの簡素化」と「通信データ量の削減」によってこの問題を解決する一つのロールモデルとなりうるだろう。

第4章 総括

東日本大震災を経験し、CSR活動の中でもBCP（あるいはBCMS）は根幹をなすものであると考えて、今回その有用性が果たしてどれほどのものなのかを知りたくてテーマとしてみた。そしてここまで3つの企業が東日本大震災において実際に行ったBCP活動を見てきて事故、災害等が発生した際に迅速に行動出来たBCPの仕組みを理解することが出来た。

特にBCPの有用性が感じられたものとして、初期対応における本部立ち上げ、情報収集、避難の一連の流れがスムーズに行われた点、また事業を再開するにあたって作業の取捨選択を予め行っていたことで想定外の事態にも臨機応変に対処できた点が挙げられる。しかし一方で、まだまだBCPの課題も見受けられた。オイルプラントナトリやヤマト運輸など多くの企業が大規模な停電や通信麻痺によって100%の安否確認がBCP発動フェーズに出来なかったのが一番大きいだろう。これに関してはNECの項で取り上げた一方向的な安否確認システムを導入することで大幅に改善されると思う。

BCPには常に改良が求められ、他企業や行政などから知識を学び、自社に適用していかなければならない。それにかかるコストは膨大であり、未だにBCP策定に乗り出せない企業が多数存在するのにもうなずける。しかし、事故、災害などのリスクで企業がつぶれてしまうのは一瞬である。今後迫りくる大型地震や新型インフルエンザなどに備えておくことは企業存続にとって必要不可欠である。

2012年12月26日に発足したばかりの安倍政権による「危機突破内閣」でも将来起こりうる首都直下型地震や南海トラフの巨大地震に対して防災対策の強化が謳われている。BCPに関しても「企業のBCP策定支援」をその一つとして挙げている。従来の「被災時の対応」だけではなく、「被災地域の事業機能の非被災地域への緊急時移転」を盛り込む内容となっており、今後ますますサプライチェーンで結ばれたBCPというものが企業に求められてくるだろう。

今回本論文を執筆するにあたってBCPの事例というものが非常に少なかった。通常は自社の事業活動に触れてしまうために公開しないのが当然なのであろうが、今回の震災のように大規模な災害があった場合には少しでも情報を共有できる場が今後増えていけば、策定に億劫になっている企業にとって追い風となるのではないかと感じた。

参考文献

- ・ BCP（授業継続計画）入門
（緒方順一・石丸英治 日本経済新聞出版社 2012年）
- ・ 企業の社会的責任（CSR）の徹底研究
利益の追求と美徳のバランス——その事例による検証
（デービッド・ボーゲル 一灯舎 2007年）
- ・ 企業倫理
（D・スチュアート 白桃書房 2006年）
- ・ リスク対策.com vol.34
（新建新聞社 2012年）
- ・ 防災・危機管理の再点検—進化する BCP（事業継続計画）
（山村武彦 金融財政事情研究会 2012年）
- ・ 日本経済新聞
2011/5/1 『富士通・NEC、相次ぎ事業継続支援システム投入』
2011/8/3 『日本マイクロソフト、企業の IT 面での BCP 対応度を Web で診断』
2012/5/14 『電力制限令検討、節電に身構える関西 生産移管や配置転換も』
- ・ 朝日新聞
2011/3/20 『支援物資に道』

参考 URL

- ・ 復興ニッポン 3. 11 に学ぶ事業継続
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20110627/361748/?P=1&ST=rebuild>
- ・ 小松市 BCP 策定検討会『BCP の考え方、事例等』
<http://www.nilim.go.jp/lab/gbg/bcp/komatsushima/ws01/05.pdf>
- ・ 帝国データバンク『特別企画：BCP（事業継続計画）についての企業の意識調査』
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p120308.html>
- ・ リスク対策.com バックナンバー
『Vol.27 東日本大震災における BCP 事例 オイルプラントナトリ』
<http://risktaisaku.com/sys/magazine/?p=946>
『Vol.27 東日本大震災における BCP 事例 ヤマト運輸』
<http://risktaisaku.com/sys/magazine/?p=931>
- ・ NEC
<http://jpn.nec.com/index.html>

- ・ NEWTON CONSULTING BCM Navi

<http://www.newton-consulting.co.jp/bcmnavi/>

- ・ 経済産業省 事業継続計画策定ガイドライン

http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf

- ・ 日本経営倫理委員会 CSR 研究部会レポート

http://ps.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry_n_csr_report01.pdf

- ・ フォーラムエイト 『BCP の最新動向、ISO 化について』

<http://www.kagawa-u.ac.jp/csmrc/ccckr/benkyoukai/01/kouenkai.pdf>

・