

「災害」の目

BCP（事業継続計画）のすすめ

地震国日本

最近、新潟中越地震、能登半島沖地震、中越沖地震と続けて大型地震がわが国を襲っている。新潟中越地震は2004年10月23日17時56分に発生、マグニチュード6.8、小千谷、長岡市などが大きな被害を受けた。能登半島沖地震は2007年3月25日、9時41分、マグニチュード6.9、そして今年の7月16日10時に発生した中越沖地震は柏崎市などを直撃し、原子力発電所に大きな被害を及ぼした。また、東海、南海、東南海地方では過去約80〜150年周期で繰り返しマグニチュード8クラスの地震が発生しており、地震発生の可能性が高いといわれている。更に東京を中心とした関東地方でも、マグニチュード7クラ

スの「首都直下地震」が発生することが予想されており、その切迫性が指摘されている。

企業の被災

大型地震においては、個人ばかりでなく企業も大きな被害を受ける。

企業の被災状況を見てみよう。新潟中越地震における三洋半導体製造新潟工場（旧新潟三洋電子）である。

会社は震源地に近い新潟県小千谷市にあり、建物や生産設備の一部損壊等により地震発生以降、操業を中断した。

従業員1500人の殆どが被災し、余震が落ち着いた11月上旬から復旧作業を進め、操業再開に2カ月を要した。

同社の発表によると、設備被害

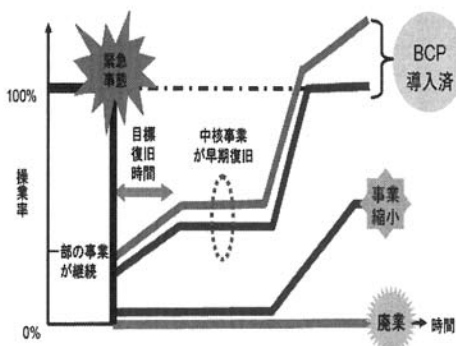
400億円、販売減などの損失を入れると700億円に達する損害であった。

中小企業の被災はもつと深刻である。阪神・淡路大震災では神戸の代表的地場産業であるケミカルシューズ業界が壊滅状態になった。

日本ケミカルシューズ工業組合（神戸市長田区）の統計では平成6年の売上は684億円、震災のあった平成7年は285億円と約60%減少。しかし平成18年には約500億円に復興している、一方で組合員は平成6年226社から平成18年は125社と約半減し、地震を契機として業界の構造が大きく変化したことがわかる。

BCPとは

地震のような自然災害を始めと



する各種の災害リスクに対して、事業継続を目的とした経営計画がBCP（ビジネス・コンテュニティ・プラン（事業継続計画））である。平成18年2月に中小企業庁が発表したBCP策定運用指針によると、BCPとは「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合、事業資

産の損害を最小限にとどめつつ、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、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」をいう。

災害は企業にとって経営上の大きなリスクであり、このリスクをそのまま被った場合、顧客の信用を失い、従業員を解雇せざるを得なくなり、最悪の場合、廃業に追い込まれてしまう。このようなリスクをコントロールすることは経営の課題であり、責任であると言える。

BCPを策定することにより、右図のように企業にとって重要な事業を廃業や事業縮小することなく、早期に復旧することが出来る。BCPは防災対策か、と言う質問をよく聞く。防災対策の目的は人命の安全や資産の保全にあり、内容として耐震、耐火、転倒防止などの事前準備と被災後の復旧対策が主たるものとなる。これに対してBCPは中核事業の継続計画が中心となり、防災対策を含んだ概念ということが出来る。

新潟醤油協業組合

平成18年晩秋に、某工業団地の皆さんと、中越長岡市の新潟醤油協業組合を訪問し、被災後の事業継続などの話を伺った。

協業組合は昭和47年に新潟県長岡市十日町に醤油生産を協業する



18社が出資してスタートした。平成16年10月23日、震度6弱の地震が組合の工場を襲った。倉庫内の製品が多数棚から落下し、醤油の入った一升瓶のガラスが倉庫内に飛散した。又、ボイラー室の熱交換器が傾き、ボイラーに醤油が入り使用不能となった。製品タンクの中には天井が落下したものも

あった。又、塩ビ配管の切断による被害も大きかった。

地震があったのは土曜日で、当日は宿直1人のみが出社していた。翌日には5人の社員が出社し、安否確認を行ったが、電話が通じなかったこともあって苦労した。特に激震地区の1人の確認が遅れた。社員は30人で被災した者も多く、全員が揃ったのは地震から2週間後であった。

物は破損したものの、設備の大きな破壊は無かったので2週間後には応急措置で生産再開できた。その後2ヶ月で安全に使える状況まで復旧した。

また、この震災を機に、小千谷市で味噌・醤油の製造販売する山崎醸造の醤油生産が組合に移管された。山崎醸造は県下有数の醸造業者である。地震の直撃を受け、味噌・醤油工場は倒壊し、生産継続を続けるべきかどうかの分かれ道にいた。経営者は社員74人のうち、34人をリストラしなければならぬという苦渋の決断を迫られていた。この山崎醸造の醤油事業継続のために、生産を組合で引き受けることになり、余剰人員の一部も組合で引き受けた。現在では

醤油生産の60%は山崎醸造向けとなっている。

客先への出荷は出荷量の大きさなどに応じて優先順位をつけて出荷した。地元以外の客先で他からも納入可能なところは出荷を断わったところもあった。

BCPの勧め

一般的に中小企業は災害リスクに対して無防備であると言われる。防災マニュアルの無い企業も多いのではなからうか。

中小企業の場合、生産拠点も在庫倉庫も1ヶ所で災害時に在庫や生産設備の代替がないことが多い。防災マニユアルが作成しにくいことが多いだろう。しかし企業同士が助け合い、経営資源をバックアップし合うことによつて、事業継続を達成することが可能なのではなからうか。

経営者の肩にはお客の期待や従業員の生活が掛かっており、このためにも災害に無防備に立ち向かうことだけは避けたい。ぜひBCPを検討することをお勧めする。

(中小企業診断士 安藤 孝)