

熊本地震とBCP(事業継続計画)

(株)運輸・物流研究室 客員コンサルタント

中小企業診断士

長島 孝善 (<http://www.bizad.jp>)

熊本・大分地方で4月14日から発生した一連の熊本地震では、関連死を含め60人以上の方がお亡くなりになり、避難者数はピーク時には18万人を超え、建物被害は6万棟を超えました。犠牲になられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被害に遭われた住民の皆様、事業者の皆様には心からお見舞いを申し上げます。

日貨協連では昨年の11月にBCP(Business continuity planning: 事業継続計画)の講習会を、本年2月にワークショップを全国で開催し、私も講師を務めさせていただきましたが、まさかたった2ヶ月後にこんな大災害が発生するとは想像していませんでした。あらためて私たち事業者がこのような大災害にどう向き合っていけばよいのか、熊本地震を教訓に考えてみたいと思います。

1. 熊本地震の特徴

既にテレビ・新聞等で繰り返し伝えられていることですが、今回の地震の特徴は2つありました。まず前震の後に本震が来るという予想外の発生のしかたでした。これには気象庁も「今までの経験則から外れている」と頭をかかえるほどでした。

2点目は、余震が非常に多く収束せずに続いているということです。最初の前震が発生した日から2週間以上たった4月29日に震度5強、5月5日にも震度4の余震が3回発生しています。タンスなどの重い家具が倒れる震度5強以上が11回、震度1以上では1,300回以上にわたり揺れを繰り返した結果、徐々に被害を大きくしていった建物も少なくありませんでした。(5月8日現在)

2. まさか熊本でという思い込み

熊本県は風水害への備えはあるが、地震防災の考え方は弱かったそうです。一般に九州は地震が少ないという思い込みが私たちにもあったのかもしれない。実際、日貨協連のBCP講習会では30

年で70%の発生確率とされる首都直下地震と南海トラフ地震を例に被害の様相をお話ししました。この2地域が危険である、他はそれほどでもないという印象を与えてしまったかもしれません。

しかし日本には既に2,000以上の活断層が発見されており、まだ未知の活断層もあることを考えると、次に来る大地震が首都圏や南海トラフ以外の、日本のどこかである確率の方が高いとも言えます。ただ、1つの活断層に着目すると大地震の発生間隔は1,000年から数万年と非常に長いため、なかなか現実のこととして考えられないということではないでしょうか。しかし日本全体を対象に発生確率の計算をすると、1活断層が大地震を起こす確率は1万年に1回としても、2,000の活断層のどこかが大地震を起こす確率はこれらの総和になるので、 $2,000 \times 1 \text{ 回} / 10,000 \text{ 年} = 0.2 \text{ 回} / \text{年}$ つまり平均的には5年に1回ということになります。もちろん確率の話ですから、この次に起こるのが5年後か10年後か1年後かはわからないわけですが。

3. BCP ワークショップの振り返り

2月に東京・名古屋・大阪で行われたBCP策定・運用ワークショップでは、発災直後にトイレが使えない状況になったらどうするかをグループメンバーで話し合いました。当然仮定の話として行っているのですが、話し合いには笑顔もありましたが、その2ヶ月後熊本の人々はまさにこの問題で苦しんだことを思うと、トイレ問題一つとっても、あるべきもの、使えるべきものが無くなるという被災という状況がいかに過酷なものであるのかを思い知らされます。

ワークショップでは「緊急時意思決定シミュレーションゲーム」も行いました。これはグループメンバーがトラック運送業の社員で発災時に本営業所にいたという想定のもと、地震発生1時間後、翌日、2日後の各段階で何を判断しどう行動するかをグループメンバーで話し合い発表するものです。社長が不在、ドライバーの大半と連絡がとれない、本社建屋が半壊し拠点として使えないなどの非日常の状況にどう対応し、従業員の安全を確保しつつ会社を立て直していくかがテーマです。熊本地震では多くの中小企業・小規模事業者が被災しました。地震から約1ヶ月経った今まさに停止した社業をどう復旧していくか、会社を生き延びさせるかに奮闘されていることと思います。

4. 最初から完全をめざさない

「うちもこれを機にBCPを作らなければ」と思いBCPの完成例をみると、数十ページあり情報がぎっしりと記されていて、「やっぱり大変そうだなあ」という印象があるかもしれません。しかし最初から完全なものをめざす必要はありません。まずは一部分だけ取組んだとしても相応の効果はあるはずです。

例えば緊急時意思決定ゲームを社内でやってみ

ることで、社長が不在の時の指揮命令や本社が使えない場合にどこを拠点とするかなどが議論され答えが見えてくるはずです。これを文書にすればBCPの一部になります。自社の身の丈にあった取組み方で進めていきましょう。

また緊急時意思決定ゲームでは災害時の対応を、教科書を読むのではなく自分のこととして考えるため、参加者の想像力をかきたてます。この災害を自分のこととして捉える想像力は大変重要です。BCPは決して「こういう場合はこうする」というようにケース毎の指示が与えられる指示書ではありません。災害パターンは無限にあるわけですから、基本的にはその時々判断と行動を重ねていき緊急事態を切り抜け業務復旧に進んで行くことになりますので、ゲームに参加することはこの訓練になるわけです。BCPにはこれらの判断と行動に必要な情報や決め事、優先順位、事前準備などが記されることになります。

5. 協同組合が旗振り役となってBCPの推進を

一方でBCPへの取組みは、取引先の評価が高まる可能性があるとはいえ、日常の売上や利益に直接貢献するものではありません。やらなければと思いつつも日々忙しい中なかなか着手できない企業も多いと思います。しかし日貨協連のワークショップでは各社が一堂に集まり議論しあいながら進めたことによって、ベータ版ではありますが約40社のBCPが生まれました。個社では進まないものも集団で協同して取り組むと進められるという良い例ではなかったかと思います。

大地震や風水害の場合、その地域事業者のBCPには共通点があります。また発災時には事業者どうしで助け合うことも重要です。ぜひ地域の協同組合が旗振り役となっただき、組合員全体の事業継続力を高めていただきたいと思います。

今すぐ、あなたの会社の現在の事業継続力を診断してみましょう。

BCP取組状況チェックリスト

中小企業庁「中小企業 BCP 策定指針」の BCP チェックリスト(一部改変しています)で設問ごとに「はい」/「いいえ」でお答えください。

BCP取組状況チェックリスト		はい	いいえ
人的資源	緊急事態発生時に、支援が到着するまでの従業員の安全や健康を確保するための災害対応計画を作成していますか？		
	災害が勤務時間中に起こった場合、勤務時間外に起こった場合、あなたの会社は従業員と連絡を取り合うことができますか？		
	緊急時に必要な従業員が出社できない場合に、代行できる従業員を育成していますか？ (法定必要数以上の運行管理者、点呼補助者など)		
	定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練を実施していますか？		
物的資源 (モノ)	あなたの会社の本社、営業所、倉庫等の建物は、地震や風水害に耐えることができますか？そして、建物内にある設備や貨物は地震や風水害から保護されますか？		
	あなたの会社の本社、営業所、倉庫、駐車場周辺の地震や風水害の被害に関する危険性を把握していますか？		
	あなたの会社の設備(車両、フォークリフト、エレベータ等)の流動を管理し、目録を更新していますか？		
	あなたの会社の車両が故障する、倉庫・駐車場が利用できなくなる、燃料調達がストップする等の場合に備えて、代替で運送を行う手段を準備していますか？		
物的資源 (金)	1週間又は1ヵ月程度、事業を中断した際の損失を把握していますか？		
	あなたは、災害後に事業を再開させる上で現在の保険の損害補償範囲が適切であるかどうかを決定するために保険の専門家と相談しましたか？		
	事前の災害対策や被災時復旧を目的とした融資制度を把握していますか？		
	1ヵ月分程度の事業運転資金に相当する額のキャッシュフローを確保していますか？		
物的資源 (情報)	情報のコピー又はバックアップをとっていますか？		
	あなたの会社のオフィス以外の場所に情報のコピーまたはバックアップを保管していますか？		
	主要顧客や各種公共機関、トラック協会、加盟組合等の連絡先リストを作成する等、緊急時に情報を発信・収集する手段を準備していますか？		
	操業に不可欠なIT機器システムが故障等で使用できない場合の代替方法がありますか？		
体制等	あなたの会社が自然災害や人的災害に遭遇した場合、会社の事業活動がどうなりそうかを考えたことがありますか？		
	緊急事態に遭遇した場合、あなたの会社のどの事業(どの顧客)を優先的に継続・復旧すべきであり、そのためには何をすべきか考え、実際に何らかの対策を打っていますか？		
	社長であるあなたが出張中だったり、負傷したりした場合、代わりの者が指揮をとる体制が整っていますか？		
	取引先及び同業者等と災害発生時の相互支援について取り決めていますか？		
合 計			

【BCP 取組状況チェックリストの判定結果】

チェックリストの結果は、現在のあなたの会社が緊急時の事業継続に向けて準備できているかどうかを示します。

「はい」の数	判定内容(目安)
16～20 個	あなたの会社では、BCP の考え方に則った取組が進んでいるようです。 常に BCP をチェックして、より強力なものにしてください。
6～15 個	緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。 実践的な BCP を策定し、平常時から運用を進める必要があります。
0～5 個	今、緊急事態に遭遇したら、あなたの会社の事業は長期間停止し、廃業に追い込まれるおそれが大です。 一から BCP の策定・運用に取り組んでください。 早急にできることから始めてください。