

災害下で中小企業が生き残るためには どうすればよいか

第11回社長懇話会 - 事業継続計画 (BCP) に関する講演会 - 報告

今回の社長懇話会は災害時の事業継続に関する講演会であったが、三十数名の企業関係者の出席を得て盛会であった。講演は、遠藤勝裕氏（日本証券代行(株)取締役相談役、阪神・淡路大震災当時日本銀行神戸支店長）および丸谷浩明氏（京都大学経済研究所教授）の講演と、中尾敏彦氏（株向井珍味堂代表取締役社長）の事例発表の3件であったが、要点を紹介する。

◆遠藤勝彦氏

「阪神・淡路大震災当時の私の行動」

平成8年1月17日未明、激震で官舎のベッドから放り出された。日銀神戸支店へ駆けつけ、直ちに「災害対策本部」を設置し、まず金庫の安全確認に取りかかった。停電で自動扉が開かず、手動で勝手口を開けて建物に飛び込もうとしたり、ナンバーワンが最初に入るのはいけないと引き止められた。やっと金庫にたどり着くと、札束の箱は荷崩れしていたが、幸い県民1か月分の資金1.5兆円は無事であった。



日銀支店の組織使命は、①通貨の円滑な供給と、②金融システムの安全である。当日定時の9時に営業を開始することを決断し、官庁給与の一部3千万円を支払ったが、民間は仮死状態で、やっと翌日から大量の現金供給が始まった。

17日12時に「非常事態宣言」を行い、傘下の銀行・金庫窓口で通帳・印鑑がなくても本人確認が出来れば支払うことにした。各銀行・金庫の被害は甚大で、本支店のうち助かった店舗で業務を再開したが、傘下1200店舗のうち18日になってもやっと650店舗しか開けなかった。また、18の銀行・金庫には助かった店舗がなかったので、18日午後に日銀支店内に14行庫、さくら銀行内に4行庫の店舗を開いた。これは原爆被災時の日銀広島支店以来のことであった。

焼けた紙幣は2/3以上あれば全額、2/5以上なら半額で取り替えたが、2114件、15万枚、7億円に達した。

振り返って、すぐに銀行内部に入れなかったことなど反省点は多い。教訓を挙げると、

① マニュアルと訓練は重要。日銀のマニュアルは膨大で、要旨のみをいつも携行していたが、書かれていない、トップが自分で決断すべきことを知るのに役立った。

② トップとして、まず自分の命を守ること、次に社員・家族を守る、その上で企業を守る。

◆丸谷浩明氏

「災害下で中小企業が生き残るために」

新潟中越沖地震で5ヶ月休業した企業は顧客を失った。ユーザーの応援を得て2週間で復旧した企業は生き残るといふ明暗を生んだことは記憶に新しい。



耐震補強をした工場でも、復旧は早くて2週間、遅

ければ2ヶ月くらいかかる。一度顧客が他社へ移ると戻ってきてくれないと覚悟すべきである。

事業継続で重要なことは、①指揮命令系統の明確化、②本社等重要拠点の機能の確保、③対外的な情報発信及び情報の共有、④情報システムのバックアップ、および⑤製品・サービスの供給である。たとえ⑤が一時停止しても、①～④が機能しており、停止期間が許容範囲内であれば災害を切り抜けられるであろう。

取引先との連絡、特に重要業務を停める・停めないの連絡は大事である。

重要業務の停止に関しては工場・設備のダブル化を是非考えて欲しい。ダブル化しても地震・津波などで同時に被災する場所は避けるべきである。また、別のダブル化の方法として離れた場所にある他社と組んで被災時に備えるのもよい。

重要業務停止の順序付けは日ごろから行っておく。これはBCPのみでなく経営改善にもつながる。

BCP策定の目標を今後10年間で大企業ではほぼ全て、中小企業で過半数を目指している。しかし現状は大企業の策定は8%、中小企業にいたってはまだ10数社に過ぎない。地域別に見ると大阪は東京の1/10と低い。ATACのようなBCP策定支援組織の活躍に期待したい。

◆中尾敏彦氏「事例発表」

当社は45年来大阪市平野区で香辛料等の製造販売を行っている。赤(唐辛子)、青(のり)、黄(黄な粉)三色の小さなマーケットであるが、黄な粉で年千トンと関西の2/3を占めている。



この数年の間に近所でボヤが3回もあり、怖い思いをしたが幸い延焼は免れた。阪神・淡路大震災では被害は軽かった。

20数年前にHACCEPに取り組んでからコツコツとやってきた。BCPでは初心者であるが、できることから一歩ずつやっていこうと思っている。

続いてBCP担当の寺西正幸氏から取組み状況の補足説明があった。

BCPとして火災を取り上げ、工場の隅々からの避難訓練と類焼に関する外部情報のキャッチを重点に、ATACの専門家と月1回の会合を重ねてマニュアル構築に取り組んでいる。社員のBCPに対する意識も協力的になりつつある。

◆講演会終了後の懇親会で講師と参加者との交流

これまでBCPについてほとんど知識がなかった参加者にも、2件の講演と事例発表でBCPの中味と重要性を認識していただけたのではないかと自負している。

(池田・加瀬記)