

BCP＝経営改善＝事業承継も解決！？

▶ 日常の経営改善と災害時の対応

BCP策定をしない理由として、「人手が足りない」「やり方がわからない」「経営課題の中で優先度が低い」「儲けやメリットに直結しない」といった理由が数多く挙げられています。

しかし、BCPの本質は、災害や大きな事故等が発生した状況において、限られた経営資源の中、どのように短時間に対応するかをあらかじめ考え、実際の状況に応じて、柔軟に判断しながら行動が起こせるよう訓練して対応力を高めることであり、これは、日常の経営改善（＝経営の効率化）そのものともいえます。

つまり、企業が置かれている現状を把握し、課題を抽出・整理し、改善策を順序だてて実施し改善するという経営改善の流れは、災害時も同じように求められ、限られた時間、限られた状態の中で、これらを実施できるようにしておくということは、日々の経営改善にも寄与することになります。

▶ 経営改善の延長線としてのBCP

BCP文書を策定していなくても、日常の経営改善の延長線としてBCPの要素を取り入れていれば結果的に災害に対して強くなることが期待されます。

経営改善（全般）	<ul style="list-style-type: none"> ・様々なデータを「見える化」して壁に張り出す際、災害時の対応や主要取引先の連絡先も張り出す ・社員研修・リーダー研修などの際、災害時の対応をテーマにしてみる ・整理整頓・5s活動の際、防災の観点も取り入れる ・コスト削減における見積業者を代替生産候補先とする ・設備増強などを行う際、メンテ・復旧、代替方法なども確認する
資金計画	<ul style="list-style-type: none"> ・融資計画の策定時に、被災時に必要となる資金の計算も行う（復旧費/固定支払額等） ・被災時に必要となる資金の調達方法などを検討する（貯蓄/保険/融資等） ・投資をする際、BCP特別融資（低金利）などを検討する ・保険の更新時に火災保険や地震・水災特約なども見直す
IT活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ITシステム導入に併せて、平時から重要データのバックアップを行い、バックアップデータの活用方法を身につける ・災害時におけるITの利活用方法等（社員間の情報共有等）を身につける
販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・品質・価格に加えBCPの取り組みを積極的にPRする ・会社の訓練に顧客や取引先にも入ってもらおう（BCPのPR・コミュニケーションの強化）
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の効率化に併せて、会社に来なくても事業が行える方法を検討する ・業務の平準化と合わせて、社員の多能工化を推進する（災害時にある特定の社員が不在でも他の社員が代替できるようにする） ・仕事内容を可視化する際、重要な経営資源も明確化し連絡先などを掲示する
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継計画にBCPの要素を取り入れる（会社の現状把握、理念、目標を事業継続にもあてはめる等） ・例1:会社の現状把握（資産、従業員の数・年齢構成、資金繰り、負債、業界での競争力等）→重要商品に関わるものを選定 ・例2:経営者の状況を把握（保有自社株式、その他個人資産の価値、負債、個人保証等）→災害時資金調達 ・例3:後継者リストアップ⇒代替責任者に選定等

▶ BCP と事業承継

BCPに取り組むことで解決できるという代表的な事例が事業承継です。災害時には、人がケガをしたり、物が壊れるだけでなく、働ける社員の数が減り、インフラが使えなくなり、さらに機械や設備が壊れて使えなくなり、社長の不在や一人の経営者だけでは対応しきれないような中で、さまざまな意思決定を求められます。

BCPでは、そのような事態に陥っても、事業が継続できるよう、社長の代替となる意思決定者を決めたり、万が一経営資源が使えなくなった場合までの対応を検討しておきます。一方、事業承継計画では、経営資産や資源を明確にし、経営理念や事業方針、今後の経営戦略を明確にした上で後継者を育成するわけですから、BCPには、これらの計画の内容が包含されていることから、BCPに取り組むことで結果的に事業承継計画が完成することが期待されます。

30年以内に80%の確率で発生するとされる南海トラフ地震のことを考えてみても、BCPは事業承継そのものと言えます。これらの災害は歴史的に見て確実に起こると考えられています。もし、数年以内に起きなくても、次の経営者は確実に遭遇することになります。今手を打たなければ次の経営者・従業員に多大な負の遺産を引き継ぐことになります。BCPは会社を健全な状態でいつでも後継者に引き継げるようにする事業承継の一環なのです。

<参考> BCP 策定による経営上の効果の事例

生産効率	各工程に必要な作業を理解し実施するのに多くの時間を要していたが、いかに生産工程を簡単にできるかを突き詰め、誰でも作業が実施できるよう改善を図り、1時間の説明を受ければ誰でも作業を実施できるものへと簡素化。その結果、一連の生産工程で必要となる人員が削減されるとともに、新規雇用の抑制によるコスト削減へと繋がっている。
IT化とスペース効率化	データの保管について従来紙媒体で管理していたものを、可能な限り電子率化につながったデータの管理に切り替えた。この結果として、データ検索がすぐに行えるようになり、業務の効率化に繋がったとともに、データを保管するスペースが不要となったため、保管スペースの効率化にも繋がっている。
従業員のスキルアップ	緊急時に従業員が出勤できない場合の代替要員の確保などを目的に従業員は2年程度の周期でジョブローテーションをさせ、多能工化を図っている。この結果、従業員のスキルアップとともに一人当たりの生産性が向上し、3年間で約2割のコスト削減に繋がった。

▶ BCP策定にあたって

内閣府や中小企業庁を始め、経済団体、自治体等から、さまざまなガイドライン、解説書が出されており、ぜひ参考にしてみてください。

- ・ 中小企業のBCP支援(中小企業庁)
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

もちろん、豊田市で最も身近なものづくり企業の支援機関「とよたイノベーションセンター」でも相談に応じますので、ぜひご活用ください！

〒471-0023 豊田市拳母町 2-1-1 ものづくり創造拠点 SENTAN 内

豊田市ものづくり産業振興課 ものづくり創造拠点担当

Tel 0565-47-1250 Fax 0565-47-1252 E-mail monozukuri-sozo@city.toyota.aichi.jp

とよたイノベーションセンター

Tel 0565-47-1240 Fax 0565-47-1242 E-mail ticinfo@toyota-innov.aichi.jp