

建設会社の事業継続のあり方 建設 BCP ガイドライン

社団法人日本建設業団体連合会 副調査役 なが え しんいち 永江 真一

社団法人日本建設業団体連合会では、我が国経済社会の最大潜在リスクである首都直下地震を念頭に置いた「建設会社における事業継続計画」（建設 BCP）について包括的な検討を行い、その検討結果として、平成18年7月に「建設 BCP ガイドライン」を、11月には専門家からの意見等を取り入れ初版の内容を補足・修正した第2版を発表した。本ガイドラインは、日建連の会員各社（総合建設業）における BCP 策定の一助とするため作成されたものであるが、会員各社の策定過程で協力会社等の BCP 策定も促され、業界を挙げた取り組みに発展することを期待している。

以下、本ガイドラインの内容を紹介する。

1. ガイドラインの構成

本ガイドラインは2部構成となっている。第1部は基本編と題し、全体像の把握を目的として BCP そのものや建設 BCP のあり方について解説している。内閣府中央防災会議の事業継続ガイドラインをベースに、建設会社の特徴等を考慮し作成した。第2部は実務担当者向けの実践編として、内閣府のガイドラインに記載された事業継続の取り組みの流れに従って、項目ごとのポイントや策定上の留意点、参考例等を解説・記載した。また、建設 BCP における文書構成については、

モデル企業を設定した具体例を掲載している。

2. 従来の防災活動と事業継続（BC）

BCP（Business Continuity Plan）とは、災害時に自社の重要業務を中断させない、あるいは中断しても目標時間内に復旧させるために、企業等が平常時から準備しておく戦略的計画のことであり、業務中断に伴うリスク（顧客の競合他社への流出や企業評価の低下等）を最低限に抑えることを狙いとしている。この BCP とは計画そのものであり、基本方針を立て、計画を策定し、運用・点検・改善していく一連の取り組みを、事業継続（BC）の取り組みなどと呼んでいる。

BC は全く新しい概念ではなく、従来の防災活動の延長線上にあるものだといえる。従来の防災は、人命の安全確保や物的被害額の軽減を第一とし、各事業拠点レベルでの対策・対応が中心であった。BC の取り組みは、この従来の防災の考え方に、自社の製品やサービスの供給といった重要業務の継続・早期復旧、すなわち「経営の観点」をプラスするものである。自社のみならずサプライチェーンでの対策・対応を考慮ことや、死傷者数や物的損害額に加え、業務の復旧時間・復旧レベル、経営ならびにステークホルダーに及ぼす影響などを取り組みの指標として使用する。

BCの取り組みは業種を問わず行われるべきものであり、サプライチェーンの中では、そうすることで全体のBCが発揮されることになる。このとき、建設業においては、工場で製品を作る一般製造業とは若干違う視点が必要となる。

3. 建設会社におけるBCPの必要性

地震等による大規模災害の発生が懸念される中、建設会社にBCP策定が必要とされる理由について、建設BCPガイドラインでは大きく二つ説明している(図1)。

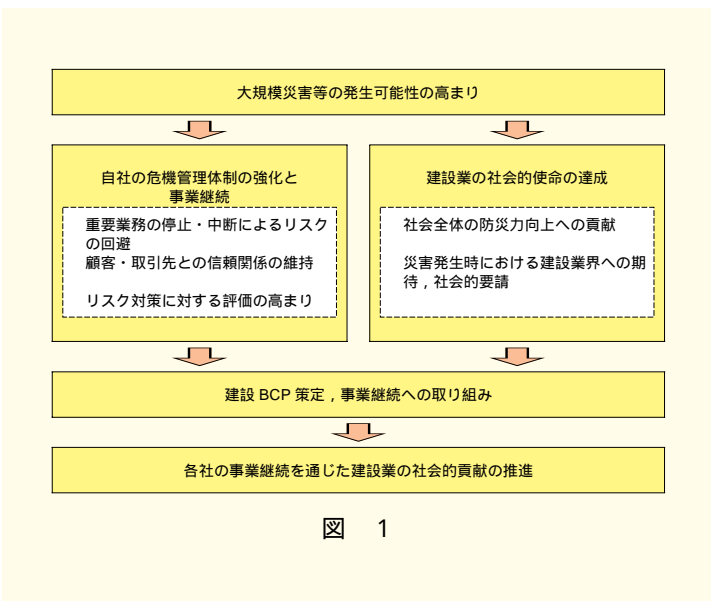


図 1

一つ目は、「自社の危機管理体制の強化」であり、業種を問わず企業に求められるものである。二つ目は、「建設業の社会的使命の達成」であり、建設会社に特有の理由である。内閣府のガイドラインにおいて、日本におけるBCPは、まずは「地震による広域被害」を想定することが推奨されており、特に震災時には建設会社の事業活動そのものが社会から大きく期待されている。建設会社はCSRの観点からもその期待に応えていかなければならない。具体的には、機械力を活かした人命救助や支障物撤

去作業、建物の被災状況確認や復旧支援、インフラ復旧工事の迅速な実施や施工中現場の二次災害の防止等の実施であり、それらを通じて、都市機能の復旧、地域住民の安全、民間経済の回復に積極的に貢献していくことが求められる。そうした活動を行うためには、災害発生時に迅速に行動できる体制になっておかなければならず、BCPを策定して平常時から災害時に備えて事業継続への取り組みを進めておくことが必要なのである。

4. 建設会社におけるBCPの考え方

一般的にBCPは、災害発生時にBCP策定会社の平常時の重要業務を継続させることを狙いとするものであるが、建設会社が災害時に緊急に実施する建物や道路等の応急復旧工事等は、「平常時の業務の継続」というよりは、むしろ「災害後に新たに発生する業務への対応」と考えた方が理解しやすい。そのため、建設会社におけるBCPについては、平常時の業務である「通常業務の継続」と、災害後に新たに発生する「応急業務への対応」に分けて考えるとよい。建設会社のBCPは、その事業の性質上、「応急業務への対応」が大きくなるものと考えられる(図2)。

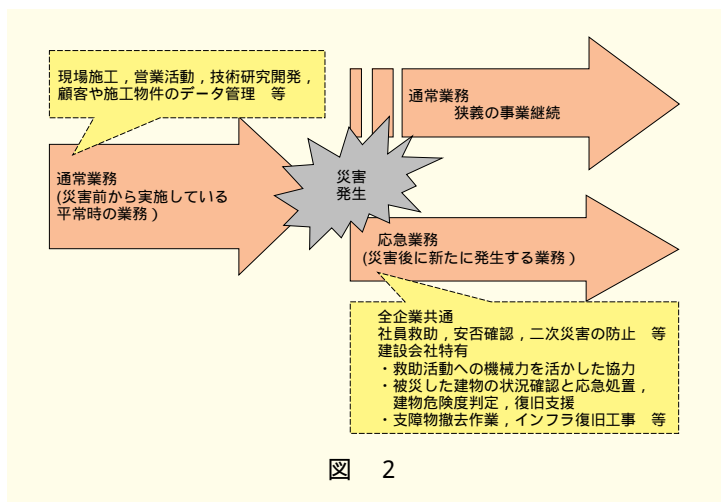


図 2

5. BCPの策定

(1) ビジネス影響度分析

計画を策定していく中で、重要なポイントとなるのが「影響度の評価」の過程である。①各業務が中断する影響を具体的に分析・評価、②災害時に継続すべき重要業務の絞り込み・順位付け、③その重要業務の中断が許容できる期間（目標復旧時間）を設定、④重要課題の洗い出しという作業であり、ビジネス影響度分析（BIA：Business Impact Analysis）と呼ばれている。その手法に関してはいくつかの方法がコンサル等から提示されているが、基本的には業種の特性や企業風土に即した手法を選択する必要がある。人・物・情報等の流れに着目して各業務を細分化し詳細に検討することが求められる。

建設会社の場合は、通常業務の分析に加え、被災後すぐに対応しなければならない応急業務に関してもBIAを行うことが望ましい（さまざまな応急業務について、未対応や対応遅延の場合の影響度を分析・評価すること）。応急業務に関しては、要請があれば可能な限り何にでも対応すると計画しがちであるが、災害時に使用できる経営資源（人・モノ等）は限られている。そのため、そういった条件下での対応可能な業務の検討や優先順位付け、実施のための課題の洗い出し等を事前に実施しておくことが重要であり、これが応急業務の質や量の向上に繋がるものと考えられる。

また、応急業務への対応に目を奪われがちであるが、継続すべき通常業務への対応もしっかりとやる必要があることはいうまでもない。

なお、BIAの結果を基にして事業継続計画の策定が進められるが、実際の災害時には計画に沿った対応のみならず、個々の被災状況に応じた柔軟かつ確かな判断と対応も求められるであろう。予想外の緊急要請に対応しなければならない可能性もある建設会社は、業務の優先順位や経営資源の配分方法等に関する「基本的な判断基準・

方法」等を他産業にもまして明確に準備しておく必要がある。

(2) 建設会社における重要業務

何を重要業務に選定するかは各社のBIAの結果によるが、ガイドラインでは重要であると判断されるであろう三つの業務を例示している。建設会社の社会的使命の観点からは是非ともBCPで触れておいていただきたい業務である。

- ・インフラ復旧工事等への迅速な対応
- ・自社施工物件の被災状況確認と復旧支援
- ・施工中現場の早期再開と品質管理

(3) 建設会社における目標復旧時間

事業継続の考え方の特徴として、重要業務が停止した場合に、その停止期間がどの程度企業に影響を与えるのかを評価し、重要業務の再開目標時間である「目標復旧時間」を設定する。建設会社においては、例えば、元積業務・資材調達業務・情報システム管理業務・資金経理業務などが考えられ、できるだけ中断しないこと（目標復旧時間ゼロ）が目指される。

また、応急業務については、まずはそれに取り掛かるまでの時間（例えば「目標開始時間」や「目標稼働時間」等）を設定することを推奨する。すなわち、行政等からの復旧支援要請等に応ずることのできる人員・組織体制が整うまでの時間や、得意先に接触するまでの時間、施工物件の被災状況を確認できるまでの時間等を考えればよい。被災した建物等を被災前の状態に戻すまでの時間ではないことに注意しなければならない。

(4) ボトルネックへの対策

重要業務の目標復旧時間や応急業務の目標開始時間を設定後、その実施に必要な不可欠であるが代替に手間や時間のかかる経営資源や制約となる外部条件等の「障害（ボトルネック）」を把握する作業を行う（内閣府のガイドラインでは「重要な要素の抽出」と表現されている。なお、「ボトルネック」の定義については内閣府事業継続ガイド

ライン「解説書」の付録1用語の解説を参照)。このとき実務上問題となるのが、判明したボトルネックを解消するための対策の実施時期である。対策を実施するのが先か？具体的な計画策定を進めるのが先か？ということであるが、ガイドラインでは次のように対処することを推奨している。すなわち、ボトルネックへの対策を、短期間で完了するものと時間を要するものとに分け、対策が短期（当面の計画策定作業の終了まで）に実施可能なものについては、当該ボトルネックが解消された状態を想定して具体的な計画策定を行い、対策も速やかに実施する。

一方、作業量や費用等の面から対策に時間を要するボトルネックについては、まずはそのボトルネックの存在を前提にした計画を策定する。そして対策が実施され始めたら、ボトルネックの解消度合いに応じて、計画の継続的見直しの中で随時反映させていくというものである。

なお、ボトルネックの抱える問題が深刻であり、目標復旧時間の達成に大きなコストや困難があつて打開策が見出せない場合等には、影響度の評価に立ち戻って検討しなおすよい。

(5) 建設会社のボトルネックとは？

大規模地震による広域被害が発生したケースで想定される建設会社のボトルネックの例を図 3 に挙げる。

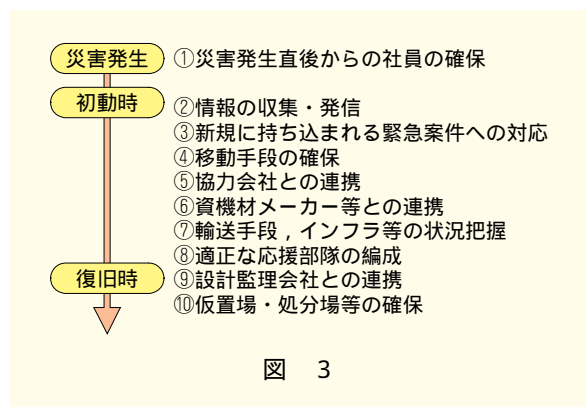


図 3

ボトルネックは、局面ごとに変化していくため、時間の経過に従って業務フローの中から丁寧に拾い上げていく必要がある。

なお、ボトルネックの中には1社だけの取り組

みでは解決できない社会的な問題も存在している。図 3 の例でも明らかとなり、このボトルネックの解消と、大規模震災の復旧作業における問題点の解決はほとんど同義であり、一つ一つが重い課題である。日建連ではそういった課題について、関係諸機関との意見交換等を実施していきたいと考えている。

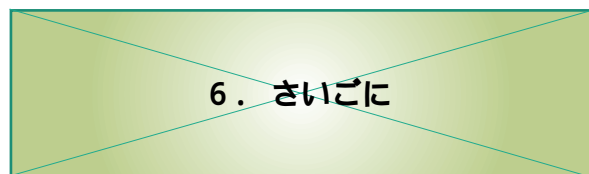
(6) 計画の策定

以上の準備作業を経て、計画を策定することになるが、災害時の事業継続に共通する施策がいくつかある。

- ・ 指揮命令系統の明確化
- ・ 本社等重要業務拠点の機能確保
- ・ 対外的な情報発信および情報提供
- ・ 情報システムのバックアップ

の4項目は、災害の種類や決定した重要業務にかかわらず策定しておくことが求められる。

この他に各社で選定した重要業務に対応した計画を策定していくことになるが、建設 BCP ガイドラインでは、例として「インフラ復旧工事への対応」「施工中現場の対応」「竣工物件への対応」の項目を挙げ、また総合建設会社の BCP に欠かせない事項として「協力会社との連携」を加えている。さらに、建設会社は通常生産施設を保有しておらず社員が重要な経営資源であること、応急業務への対応で災害発生直後から多くの社員の力が必要となってくること等から、「生命の安全確保と安否確認」を計画の第一項目に位置付けている。



以上、建設 BCP ガイドラインの内容について、計画策定部分を中心に説明させていただきました。本ガイドラインは日建連のホームページから会員以外でもダウンロードできる。紙面の都合上説明できなかった点も確認していただければと思う。http://www.nikkenren.com/