

# MAJOR CLUB

メジャークラブ通信  
Communication Magazine for Partners

2011  
No.26  
JULY

特集「事業継続計画(BCP)基本編」  
地域パートナー会役員紹介  
Who's Who  
大陽日酸トピックス  
前中期経営計画と新たな3カ年経営計画  
インターフェイス(会員各社動向)

MAJOR CLUB

The logo for MAJOR CLUB features the word "MAJOR" in a serif font, followed by a stylized graphic of a globe with three intersecting orbits in blue and red, and the word "CLUB" in a sans-serif font.

特集 東日本大震災の経験を、将来に生かすために

# 防災・危機管理に企業はどう取り組むべきか

## 事業継続計画（BCP）

### 基本編

日本マネジメント総合研究所 理事長 戸村智憲

東日本大震災をきっかけとして、防災や危機管理への意識から注目を集めているのが事業継続計画（BCP）です。実際に被害を受けた企業にとっては現実的課題として、影響が少なかった企業にとっても今後の備えとして、BCPに取り組む機運が高まっています。

そこで本誌では今号と次号の2回にわたって、危機管理の専門家である日本マネジメント総合研究所の戸村智憲理事長にBCPをテーマにご寄稿いただきます。コンサルタント業務を通じて国内の大企業から中小まで、様々な規模の企業における危機管理の現状に造詣の深い戸村氏による「本当に実効性のあるBCP」をお届けします。

### 東日本大震災で直面した新たな危機

地震研究の専門家ですら予想してこなかった、余震域が縦500km、幅200kmに及ぶ今回の超広域災害は、以前なら「これで大丈夫」と思われていた防災・危機対応を再考する必要性を示しています。

多くの課題がある中で、特に重要性が高いものを3つ挙げるとすれば、下記のポイントへの再考・対応となります。

#### 1. 長時間にわたる電源の喪失

#### 2. 原発からの放射能漏れによる強制的な避難区域の設定

#### 3. 最大震度というより、マグニチュードでみるリスク想定

長時間にわたる電源の喪失は、多くの企業でこれまで想定されてこなかった感があります。社会的な重要度の高いインフラ系企業においても、電源は一時的に遮断されたとしても、しばらくすれば元通りに回復するという前提・思い込みで対策をとっていた例が多く見受けられます。

しかし、原発安全神話の崩壊もあり、今までの防災・危機対策で前提となってきたリスク想定を見直す必要に迫られています。

例えば携帯電話の基地局では、非常用電源の稼働能力が3時間程度の備えでは十分に対応できないことが明確になりました。

また、医療用酸素ガス供給をリアルタイムで把握するシステムの非常用電源も、長時間の電源喪失に対応できるようにしておかなければ、どの医療機関

でどれほどの量が緊急で必要になるかを把握しきれないという課題に直面したようです。

次に、原発からの放射能漏れの問題は、東日本から東海に及ぶ各地で食品などからの放射性物質の検出をはじめ、私達に様々な影響を与え続けています。

強制的な避難区域内にある事業拠点・医療拠点では、地震・火災・水害等に対してどれだけ周到に事業継続計画を立てて様々な備えをしてきていても、これまで想定外としてきた放射能漏れの課題から、事業継続がままならない状況が生じました。

仮に強制的な避難区域に重要なデータやシステムや書類があった場合には、データや書類を取りに行けないだけでなく、重要なシステムを操作しにくいことも従来のIT対応では行えないため、全ての生活や業務がストップするということも事業継続の課題として浮き彫りになりました。

IT面での事業継続対応では、従来からの自社内に全てのIT資産を購入・設置して使うという「場所に縛られるIT環境」ではなく、データセンターやクラウドコンピューティングなどによって、インターネットにつなげさえすれば避難先でも別の拠

点からでも、今まで通りのITシステムやデータを操作できる「場所に縛られないIT環境」が必要になつてきたと言えるでしょう。

最後に3つ目には、最大震度による想定だけでなくマグニチュードでみるリスク想定を行う視点が必要です。同じ震度7といっても、一般のマグニチュード9と、マグニチュード7クラスの地震では、地震のパワーが大まかに言って1000倍ほど変わってきます。

また津波の想定も、地域によっては20mを超える大津波を想定しておく必要性が一般の震災で明確になりました。

これまでに各社で策定されてきたBCPや危機管理マニュアルなどは、内閣府や中央防災会議等の発表資料・ハザードマップなどと同様に、その対応の前提が一般の震災ほどの超広域で甚大なものを想定したものではないため、改めて見直しや再構築が必要になってきています。

## 【図1】災害初期対応の7つの視点

### 1. 職場の安全確認

- 地震発生後、まずは落ち着いて、職場の状況を把握できたか。
- 安全確認後、自分たちのできる範囲で、職場を震災前の状態に戻すよう努められたか。

### 2. BCPに沿った対応の確認と安否確認

- BCP策定企業は、改めてこれを確認し、手順通りに対応できたか。
- BCPがうまくいかなかった点はなかったか(改善点のチェックとBCP見直しポイント)。
- BCP未策定企業でも、まず安否確認を行い、現有戦力の状況(誰が支援を必要としているか、誰が出勤可能で、業務を担当できるか)を把握できたか。

### 3. 危機対応担当者の割り当てと情報の集中管理

- 危機対応の陣頭指揮を執る責任者とその役割を決定しているか。
- 現有戦力として上記責任者が不在・被災の場合、代替責任者を決めて対応できたか。
- 常に上記責任者・代替責任者に情報を集約し、集中的な指揮管理・情報共有・情報発信を行える体制が整っているか。

### 4. 自社の使用可能な施設・設備・危機・ITサービスなどの確認

- 社内の施設やシステムのうち、使用できるもの、できないもの、修理すれば使えるものなどの洗い出しを行ったか。
- 上記で洗い出した使用可能なものをベースに、迅速に事業継続への意思決定と対応ができたか。

### 5. 輸入・生産加工から最終販社に至るサプライチェーンの状況確認

- サプライチェーンの各状況(障害の個所、代替策、その際に必要となる時間)を確認できたか。
- 業務再開・継続までにかかるサプライチェーン上の所要日数・時間等を確認できたか。
- サプライチェーン上のボトルネックとなるポイントの確認と、代替策をとれたか。

### 6. 海外取引先や海外取引のある取引先企業への自社状況報告

- 海外の取引先企業にも、自社の状況やサプライチェーン上に発生している問題を正確に伝えられたか。
- 事業再開・継続、納期、サービス提供にかかる所要日数・時間等を伝達して取引先のつなぎとめをスムーズに行えたか。

### 7. 節電対応(計画停電に備える)

- 不要不急の電力使用を控え、自家発電機の利用や工場稼働シフト見直しなどの対策を講じているか。
- 労使間で、始業/終業時間の調整、テレワークの検討・調整、空調機器や照明などの節電化と職場の安全配慮義務の確認・協議、その他の調整が行えているか。

ちなみに、より詳しくはこれ以降の項や次号の実践編にて述べることにいたしますが、震災時にまず重要となる対応を7つの視点からチェックリスト的に【図1】にまとめましたので、ご参照ください。

## 危機管理にかけるべき予算はいくら？

そもそも企業や組織に防災・危機管理対策が必要なのは、言うまでもなく、企業や組織にとって最も大切な資産が「人」であるからです。人命に優先するようなものは他になく、人を大切にする経営運営を行うことに異論はないでしょう。

法令上も、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」が規定され、企業規模に関わらず当該体制を整える必要があると考えられます。

簡単に言えば、危機管理規程やBCP(事業継続計画)・マニュアル類の整備と共に、危機管理体制を整える必要性が、会社法によって示されているということです。

ただ、会社法上、どこまで具体的に危機対応を行わなければならないかが、明確に示されていないため、多くの企業でコストをかけなくて済むよう自社に甘い対応でよしとしている傾向が多く見受けられるのは残念なことです。

どこまで防災・危機対応を行っておくべきかは、各社の身の丈に合った対応を行う上で、一概に決められるものではありません。

年商10億円の企業に「危機対応として1000億円の対応をすべきだ」と言っても、無い袖は振れ

ません。事実上、予算の制約を受ける中で最大限の責任を果たすという対応が必要とされます。

この点では、会社法・民法・刑法によって総合的に判断される「善管注意義務」の観点に触れておくべきでしょう。

「この問題は人災によるものか、天災として不可抗力とされるものか」を分けるのが、この善良なる管理者としての注意義務を果たしたかどうかという点です。

ここで企業や組織に問われる2つの義務があります。それらは、「結果予見義務」と「結果回避義務」です。

簡単に言えば、防災上の課題やリスクを予め各企業・組織の身の丈に合う中で、最大限の注意を払って問題ある結果に陥ることがないように見極めておくのが「結果予見義務」です。

また、同じく、最大限の注意を払ってその問題ある結果を回避するように努める必要があるのが「結果回避義務」です。

例えば、建物の老朽化で震度5程度でも天井が崩落してきて死傷者が出る可能性があると予見（結果予見）される場合に、建物の耐震性補強工事を行うって問題ある結果が起きないように回避策（結果回避）を行うことが必要だというようなことです。

ここで、老朽化した建物で耐震性が弱いと知っている、あるいは、容易に知り得る（予見し得る）のに「コストをかけたくない」「面倒だ」「そうそう地震なんて起きないだろう」とタカをくくり、耐震性補

強工事などで天井崩落などの危険な結果を招くことを回避してこなかった場合は、天災による不可抗力としては免責されず、人災として企業や組織の賠償責任が生じることになります。

言ってみれば、防災・危機管理への対応なく経営することは、自動車運転するのに自賠責保険も任意の自動車保険もかけずに無免許運転を行うような、愚かで他人に迷惑をかける行為なのです。

よくあるご質問に「危機管理・事業継続対応にいくら予算をかけたらいいか？」というものがあります。極論すれば、予算はできるだけ少なく対応できる方がよいのは間違いありません。

当然ながら、企業は限りある資源・予算の中で最大限のことを行う（善管注意義務は、必然的に、各企業の身の丈に応じた限界がある）ということが重要です。

実際の防災・危機管理の予算対応として踏まざるを得ないステップとしては、まず、あるべき危機管理・事業継続対応（T o B e）を見極め、あるべき必要額の見積りを行い、次に、取り得るリスクと避けなければならぬリスクを勘案して予算枠が定められ、最終的に、現状から少しでも良い状態へ、また、限られた予算内でできる限り効果のある対応を打っていく、という流れになるでしょう。

### リスクをゼロにするはずがない

リスク対策や危機管理を行う、あるいは再検討しようとなさる方々の中には「リスクはゼロにしない

ければならない」という思い込みから、「リスク過敏症」とも呼ぶべき過剰な対応に極端に突き進む方がいらつしゃいます。

もちろん、リスクがゼロになるのであればそれは素晴らしいことですし、そのこと自体に異論はありません。しかし現実問題として、リスクをゼロにすることはできません。

経営をする限り、企業や組織は様々なリスクに直面します。地震・水害・火災・台風などの自然災害もあれば、経営判断の失敗や危機管理における意思決定の誤りなどという人災のリスクも常に潜在的に存在します。人間は、他ならぬ人間自身の心ですら完璧にはコントロールできません。だからこそ、ヒューマン・エラーという研究や、災害における心理学の研究などが行われているのです。

さて、BCPの策定と実践においては、危機発生の前（Ⅱリスク管理）と後（Ⅲ危機管理）の双方を視野に入れておく必要があります。

ここで簡単に申し上げておくと、「リスク管理」とは危機や災害や不祥事等の問題が発生する前の段階での対策を意味します。ここで重要になるのは、「平時の備え」というより、「平時だからこそできる危機への対応策」です。

一旦、危機が発生してしまつたら、例えばそれまでは水道の蛇口をひねれば水が出てきたものが、水道管の破裂で断水して水すら得られなくなることが起こり得ます。そのような事態のために、日頃から備蓄用の長期保存水を備えるということが重要になってくるわけです。

また、「転ばぬ先の杖」というより「そもそも転ばない環境作り」が重要とも言えるでしょう。過去にスローパーを展開する某有名企業で、非常口の前に段ボール詰めされた商品が置かれていて、火災発生時に非常口からお客様が脱出するのを妨げてしまったという問題がありました。

こうしたことを避けるためには、日頃からの心がけとして、そもそも問題のある職場環境やリスク状態を放置し続けないことが、危機意識を高く持つことと併せて重要な取り組みとなるのです。

平時は様々なリスクが企業に降りかかってきても、運良く、あるいはうまくコントロールができて、リスクが顕在化せずに済むケースもあるでしょう。しかし一旦、問題が発生してしまった場合には、次なる対応が必要になります。

それが、もう一方の「危機管理」です。危機管理とは、危機・不祥事・災害などが発生した後の対策です。BCPの基本的で重要な考え方としても注目されるのは、次の3つの対応です。

1. **ダメージ・コントロール(いかにダメージを最小限に食い止めるか)**
2. **リカバリー・タイムの短縮化(いかに最短時間で事業復旧するか)**
3. **危機に強い経営への変革(いかに「災い転じて福となす」か)**

1つ目のダメージ・コントロールは、リスクを完全にゼロにはできないとしても、いわゆる「減災」というような、人命や事業への影響をより少なくするとい

う考え方です。

これは、リスク管理と危機管理・BCP対応をまとめたもの【図2】で言えば、点線の通常の操業レベル(あるいは出荷量や生産量やサービス提供レベル)からの落ち込みを最小限にする対応です。

2つ目のリカバリー・タイムの短縮化は、復旧対応を迅速に行い、事業継続をより早くするBCPの根幹となる対応です。これも【図2】で言えば、いかに早く元の点線のレベルに復旧させ危機下においても事業を極力止めないでいられるようにするか、ということです。

特に、人命に関わる物資や機材を扱われる方々にとっては、災害発生時に患者様に重要な物資や機材が届けられないことは、致命的な問題となりかねません。災害や危機発生時にも、極力、事業を止めず継続する

【図2】 リスク管理と危機管理、それぞれの目的



ことが、人命救助や企業の社会的責任を果たす上でも重要なのです。

3つ目の危機に強い企業への変革は、単に元通り復旧したただけでは、また同じような危機災害が発生した際に、同じミスを繰り返してしまうことになり得ます。

危機・災害に直面した企業だからこそ皮膚感覚でリアルに感じられる、危機対応の強化や危機・災害を教訓とした学びと成長を大切にして、危機に強い企業運営を行っていくことが、危機管理・BCPの締めくくりとして重要なことなのです。

以上、まずは防災・危機管理・BCPの基本編として簡単に概要をお伝えしてきました。次号では実践編として、BCPの実効性を高める対応やBCP策定時の留意点など、より詳しい具体的な内容をお届けする予定です。

戸村 智憲(とむら ともりの)氏 プロフィール



早稲田大学卒。米国MBA修了(経営管理学修士号)。米国博士後期課程(Ph.D)中退。その後、国連に勤務し、国連内部監査業務専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連主導の世界的CSR運動「国連グローバルコンパクト(UNGC)」の企業誘致・広報業務などを担当。民間企業転出後、企業役員として監査統括、人事総務統括をはじめ、(株)アシスト顧問、JA長野中央会顧問、岡山大学大学院非常勤講師などを歴任。現在は日本マネジメント総合研究所理事長を務める傍ら、日本ERM

経営協会会長、日本クラウドユーザー協会会長などを務めている。主な著書に「しっかり取り組む「内部統制」～企業健全化プログラムと実践ノウハウ～(実務教育出版)、「危機管理・事業継続ガイド～東日本大震災の教訓と復興への対応～(税務経理協会より電子書籍にて緊急出版)など。阪神淡路大震災での被災経験から、今回の震災後は個人的な義援金送金、書籍印税の全額寄付の他、震災後1か月間は無償での防災・危機管理指導/相談業務を行った。