日経産業新聞フォーラム2008

不測の事態に対応、企業姿勢が問われるBC

企業は、不測の事態に見舞われたからといって中核となる事業活動を止めるわけにはいかない。国内外で相次ぐ大規模地震や新型インフルエンザなどへの懸念から、企業の危機管理のあり方に関心が集まっている。七月十一日、大阪歴史博物館で開催された日経産業新聞フォーラム「企業価値向上のための戦略的事業継続（BC）とは」（主催：日本経済新聞社、後援：内閣府（防災）、協賛：NTTファシリティーズ）では、企業に求められるBCの最新動向や実例に基づくBCの有効性などについて示唆に富む講演が行われた。

基調講演

危機管理対策機構 理事・事務局長 細坪 信二 氏

経営戦略としてのBCの位置付けと最新動向

組織が必ず生き残る戦略 一人ひとりの対応が鍵

危機や災害とは、組織として必ず勝たねばならない「ビジネスの勝負の場」です。たとえ想定を上回る危機に見舞われても、結果として必ずそれを乗り越え、組織として生き残る道を示すことが経営者には求められます。そのために不可欠な経営戦略としてBCを位置付ける必要があります。

BCとは、すべての事業や業務を復旧させることではありません。組織の生き残りに必要な重要事業を特定し、何があっても最低限供給すべき製品・サービスおよび利益を確保することです。BCには、自社の強みを生かすコアコンピタンス経営と同様の視点が不可欠なのです。強みの本質だけを組織内に残して経営資源を集中させ、一方でそうした強みを複数化、多角化していく戦略です。ビジネス影響度分析（BIA）などを基に、自社の強みが生き残るためには何をいつまでにどれだけ復活させるのかという目標値を定め、環境にかかわらず良い結果を出せるBC戦略を打ち出します。その戦略を具体化するのが事業継続計画（BCP）であり、計画を実行するための戦術がマニュアルです。

企業としてBCを実践することは、日常のビジネス勝負のトレーニングの場になります。迅速に対応できる体制を構築することは、ビジネス環境の変化に対しても対応力を高めます。危機に際して社員一人ひとりが自分で考えて行動できるような訓練を重ねることで、しなやかで強い会社になっていけるでしょう。

企業は社会的な存在です。株主や従業員に対して経済的な価値を生み出す責任だけでなく、取引先や顧客に対して期待される製品・サービスを供給する責任があります。企業の社会的責任（CSR）の視点からもBCの重要性は非常に高く、BCPは、顧客や取引先、株主などのステークホルダーに伝わるように配慮することが大切です。特に、独自性の高いオンリーワンの製品やサービスを提供する企業にとっては、供給責任をどこまで考えているのかという積極的な情報提供が非常に重要になってきます。

今後、企業に対する価値判断の新たな基準として、利害関係者がもっと持っているイメージを上回るか下回るかが鍵を握るでしょう。いざというとき、期待する商品を提供できるのか、経営者が何を言い、社員は何をしてくれたのか、周囲は見ています。

BCの最終目標は、何が起きても臨機応変に対応でき、利益が下がらない企業体質をつくることです。そのために代替の戦略や地域の中でお互いに資源を融通し合う「お互いさまBC連携」のネットワークを構築していくことが大切です。自社に合う、危機管理の新しい形を見つけましょう。

講演 I

企業価値を高めるBCP

リスクと優先業務明確に 実践的シナリオで備えを

NTTファシリティーズ 常務取締役 池辺 裕昭 氏

二〇〇八年六月に発生した岩手・宮城内陸地震ではやはり、いくつかの工場で事業に影響が出ました。BCPを考えていたかどうかで、事業再開にかかる時間にはかなりの差が出ており、それが企業の信用度の上下につながっているという指摘もされています。

また、災害時にどう対応できたかが、株価にも大きな影響を及ぼすという報告もあります※。災害発生直後に、素早く事業再開ができた会社と手間取った会社とを比べると、株価にどんどん差がついてきて、二百六十日後には五〇％もの開きが出たといいます。

地震などの自然災害は、経営およびビジネス上の大きなリスクです。これはBCPの考え方の基本であり、最近では多くの日本企業にもこの考え方が浸透してきました。

NTTファシリティーズは、百年も前からこのBCPの発想を事業活動の基本的な考え方として取り入れ、今日に至るまで着実に実践して、日本の電気通信の歩みをサポートしてきました。そして、この豊富な経験と実績に基づくノウハウを今日の時代ニーズに即した形で再構築し、幅広く一般企業に向けて提供しているのが「100年BCP」のソリューションです。

「100年BCP」は、トータルな視点から最も効果的なBCPを策定するためのソリューションです。これを利用することで、災害発生時には、優先順位の高い企業活動を回復させるまでの時間を大幅に短縮し、経済的損失を最小限に抑えます。平時においても、さまざまな効果が指摘されています。事業の優先順位を見定め、業務の流れを可視化する取り組みが定着することで、業務改善が進むというのはそのひとつです。また、的確なBCPを実践していることを社内外に説明することで、株主・取引先・従業員などのステークホルダーはもちろん、地域社会からも信頼感を獲得できるというのも大切な効果です。

「100年BCP」は、ビジネスフローにおけるリスクを可視化、コントロールして、企業価値を高めるための経営ソリューションだといえるでしょう。

※出典：Protecting Value in the Face of Mass Fatality Events, 2005 by Rory F Knight & Deborah J Pretty, Oxford Metrica

講演 II

大災害時における企業の危機管理

マニュアルと訓練を基に 想定外の事態に対処する

日本証券代行 取締役相談役（元 日本銀行神戸支店長） 遠藤 勝裕 氏

一九九五年一月十七日に発生した阪神大震災は、震度7、マグニチュード7・3を記録して、死者六千四百三十四人、重傷者一万六百人、被害総額は約十兆円に上るという、戦後最大最悪の大惨事となりました。私は、この大震災発生時、日本銀行の神戸支店長を務めていたのです。

あのすさまじい揺れ方を、口で説明するのは困難です。朝五時四十六分に、寝ていたベッドから吹き飛ばされて目が覚め、激震の続くなかで「これで終わりだな」と思いました。でも何とか生き延びて、余震も収まらない状況下で最初に考えたのは、何を置いても職場へ行かなければならないということでした。

日銀は一八八二年に創業して以来、日清・日露戦争、第二次世界大戦などを経験し、BCPについても膨大な量のマニュアルを作ってきました。

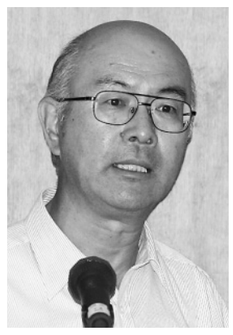
さらに各支店長はマニュアルのエッセンスを常時携行することになっています。支店長のBCPの第一歩はまず職場に駆けつけることだというのは、このマニュアルに明記してありました。

停電しているために銀行のセキュリティー設備を通れなかったり、手動で扉を開けるための鍵を秘書が管理していてどこにあるか分からなかったりするなど、さまざまな想定外の障害を乗り越えて、ついに、金庫内のお金が使用可能な状態であることを確認できたのが朝七時二十分。そして七時四十六分、「きょうも午前九時、平常通りに営業を開始します」と本部へ連絡しました。

命がけで職場へ行ったのは、日銀という組織の目的が「いつでもどこでもどんなときでも、市民の皆さんが安心してお金を使えるようにしておくこと」だからです。日銀の店舗が約十二百店ありましたが、翌十八日には半分以上の約六百五十店が営業していました。店舗の被災で営業できない金融機関には、日銀支店内などに場所を提供して臨時窓口を設けました。震災直後に市民の間でパニックが起きなかった理由として、多くの金融機関が正常営業をしていたことを挙げてくれる指摘はたくさんあります。

災害では、想定外の事態が山のように起きます。だからこそ、マニュアルと訓練が大切なのです。マニュアルに沿って迅速な行動を起こし、マニュアル外の事態に対しては、訓練で培った経験を基に自分の頭で判断するのです。この動きができるようにしておくのが、BCPで最も大切なことだといえるでしょう。

講演 III



INAXにおける事業継続への取り組み

社員の自発的向上意識重要 継続的な対策強化と訓練を

INAX 人事・総務統括部 安全・防災推進室室長 奥田 實嗣 氏

当社の本社と国内製造拠点の多くは愛知県に集中しています。そのため東海・東南海・南海地震を想定したBCPが、企業として重要なポイントになっています。

二〇〇一年から、全社的なリスクマネジメント会議の方針に基づいて危機管理対策本部を設置。特に地震は、防災委員会で、対応マニュアルの制定・浸透、防災訓練の実施、耐震化工事計画の推進、災害対応システムの実施、物流や調達における業務対応基本方針などを決定。試行錯誤しながら対策を進めてきました。中でも災害対応システムでは、三つのシステムを構築しています。

まず地震発生察知システム。震度3以上の地震発生時に気象庁から防災担当者の携帯電話と情報システム部／安否確認システムにメールが入るもの。震度4で、工場なら被害がないか安全防災室長が確認し、震度5なら、支社は営業管理部長、工場は安全防災室長が状況確認を行い、全社部門長あてにメールを発信します。震度6弱以上なら、本社に対策本部を設置し、該当地域にも現地対策本部を設置し活動を開始します。二つ目は災害情報管理システム。地震・台風発生時に、各防災区位で最新状況を入力し、現場の対応状況をイントラで把握できるようにしたもの。三つ目、社員安否確認システムは、気象庁からのメールで自動的に起動し、社員が携帯電話やパソコンから自分の安否情報を入力、各防災区から自分のエリアの社員の安否確認ができます。

具体的なBCPは、〇五年八月に内閣府が示した「事業継続ガイドライン第一版」を参考に全製造部門でのBCPを立案。榎戸工場でモデルを策定し、全製造部門に展開しています。そこでは地震による震動、津波、液状化の三つの観点から想定被害と復旧予測に基づいてBCの判定を行い、対策強化策を検討・実施します。例えば、ボーリング調査と対策検討、製品の野積み方法の改善やラック固定による製品の転倒・落下防止、電気系統の最短復旧策の検討などです。

もう一つ重要なことは、災害による調達リスクを回避することです。これは取引先の協力が非常に重要であることから、主要取引先二百社に集まっていただき、BCP強化の課題を共有するとともに、それぞれの現状分析と対策強化をお願いしています。

今後の課題は、マニュアルや情報システムが確実に機能するよう、災害を想定した訓練を徹底すること。緊急地震速報を有効利用し、大規模地震に対する意識の啓発と対策の継続的強化を推進します。社員全員が危機意識を常に持ち、自発的にBCPのレベルアップを図ることが重要だと考えています。

講演 IV

ローソンの危機管理の考え方

安全確保と事業継続に加え 地域社会への貢献も視野に

ローソン チーフ・コンプライアンス・オフィサー・オフィス部長 吉田 浩一 氏

コンビニエンスストアは、食料品や雑貨などの販売をはじめ、多様なサービスを取り入れることでお客様の便利な生活を支え、地域に不可欠な社会インフラとして発展してきました。従って、社会的な影響をさまざまな角度から検討してBCを考える必要があります。またフランチャイズチェーン（FC）形態のビジネスモデルなので、本部と加盟店が一致協力してBCに取り組むことが重要です。

当社のBCPは、阪神大震災の教訓から、災害時でも「マチのほっとステーション」として店舗営業を継続することを目指しています。当時の反省点として、加盟店および人員の安否確認に手間取った、通信が途絶して店舗の実態把握に時間がかかった、配送センターが被災したため営業継続を行った店舗に計画的に商品供給ができなかった、緊急時のマニュアル整備が不十分で対応が混乱したといった点がありました。

その教訓を踏まえ、「従業員・顧客の安全確保」「可能な限り営業継続することによる経済活動の維持」「地域社会への貢献活動」を被災時の基本的な考え方としています。

一月と九月に実施する防災訓練では、本社と全国の店舗網を七地域に分けた支社の、それぞれで地震が発生したことを想定した訓練を行います。通信訓練や輸送訓練、対策本部設置訓練、歩行訓練などを行い、その際には必ず災害対策マニュアルの見直しをします。

BCPを策定・主導する委員会は、コンプライアンス&リスク管理委員会に属します。本社の各部門および支社にはコンプライアンス担当を任命していますが、必ず本部長、支社長に次ぐナンバー2を配します。事件や災害に対して、部門長の代理がきちんと対応できる体制を作るためです。

BCPを策定する目的は①ローソンブランドの維持②FCビジネス継続③利益確保ですが、同時に、災害時でも業務を継続することは社会的な責任でもあります。非被災地事務所の通常業務や非被災地店舗の通常営業という「通常業務の継続」に加え、従業員の安否確認、避難、片付けや災害対策本部設置はもちろん被災地支援などの地域社会への貢献までを含めた「災害時業務」の二つを合わせたものが当社のBCPです。

BCを通じて、「私たちは〝みんなと暮らすマチ〟を幸せにします」という企業理念を実現していきます。

広告

協賛：NTTファシリティーズ http://www.ntt-f.co.jp

この特集は日経アドネットからもご覧になれます。URL http://www.nikkei.co.jp/adnet

企画・制作＝日本経済新聞社広告局