

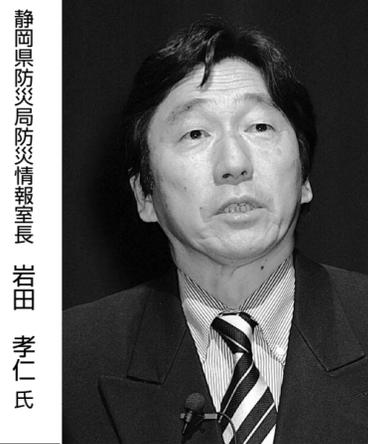
事業継続計画 (BCP) の策定を推進

能登半島や新潟県中越沖地震など大規模災害が頻発し、経済活動に大きな影響をおよぼした。生産現場では一時操業停止になり、製品の供給が困難になったケースもある。内閣府の調査によると、BCPを策定している企業は上場企業の2割程度。自然災害だけでなく、テロや事故なども想定する必要がある。災害時の応急生産拠点の確保や同業他社と

の業務提携など、BCPの策定が急務である。そういった中、「経営の観点から見る防災と事業継続～今企業に求められる“備え”」がこのほど都内で開催された。(主催＝日本経済新聞社、後援＝内閣府、特別協賛＝NTTファシリティーズ、東京海上日動リスクコンサルティング)。ここでは、フォーラムの基調講演やケーススタディーなどを紹介する。

ケーススタディーⅠ

東海地震に備える 地域の協働



静岡県防災局防災情報室長 岩田 孝仁氏

静岡県ではこの三千年間、東海地震など大規模な地震を想定した防災体制の整備に力を入れてきた。阪神・淡路大震災は局地災害で、神戸市という特定のエリアが主に被害を受け、隣の大阪市はほとんど無傷だった。そのため、神戸の事業所に全国から支援がほとんど入ってきた。しかし、東海地震が発生した場合、静岡県だけでなく近隣の県まで含めた広域的な被害を受けることが想定される。そのため静岡県の地域防災計画

では、第一段階(被災直後)では人命確保、人命救助、消火活動が最優先である。最初の三日間は緊急輸送ができないことを想定し、各家庭での食料・水の備蓄を働きかけ、第二段階では、被災者が生活を続けるため、食料・緊急物資の確保が活動の最優先になる。第三段階は被災から一週間後、この段階からようやく本格的な復旧が始まる。これらの段階をきちんと理解して対応を考えることが重要だ。

自らの責務でまず対策を 地域と連携で防災力確保

一兆七千億円の経費をかけた。現在は「地震対策アクションプログラム2007」を基に、5年以内

静岡県は一九七九年から本格的な分野で数値目標を設定し、地震対策を進めている。地域に約五千二百の自主防災組織があるが、地域全体が少子・高齢化を迎えることから、自主防災組織をほじくさる。防災対策を構築できないか取組んでいる。事業を継続するためには、その前に防災対策をきちんと取っておく必要がある。各事業所に防災対策を自らの責務でまず確保するようお願いしている。静岡県では事業継続計画の簡略版の手引きを作成して、インターネットのホームページで紹介している。解説や参考資料を入れ、記入用紙は一枚に集約した。これをスタートに事業継続をぜひ考えていただきたい。また、静岡県内の事業所の防災事例も公開している。地域と連携した取り組みなどの参考にしたい。

ケーススタディーⅡ

中越沖地震に学ぶ～悲観的に準備して楽観的に行動せよ



岡本 肇子 社長 岡本 毅氏

一九九五年十二月、埼玉県警の刑事部長からガラスをつくる中小企業の経営者になった。十六年間、浦原硝子の子会社で製造していた。先の新潟県中越沖地震では、幸いなことに構内の路盤が若干陥没したが、事前にシミュレーション

した被害がなかった。在庫も有り、顧客に迷惑をかけることなく済んだ。起きるはずがないと考えていた。事故が起きることがある。想定外の事故が発生したときにどう対処するか、事前にシミュレーションする。コスト上の制約もある。次善、三善であっても、「何もやらないうち」は、悲観的に準備して、楽観的に行動することが必要だ。

トップに情報速く伝える 事前シミュレーションを

しておくことが何よりも大切である。いくつかの事例に共通するのは、現場の人はある程度その危険性を認識していたが上司に報告せず、上司も報告を求めなかったことだ。情報は迅速でというのが大原則。担当者や中堅幹部から第一報が来たとき「もう少し情報を整理し、原因が分かっているから報告せよ」といったら、その後連絡は一切来なくなる。とにかく不完全であっても、トップまで情報を早く上げるということが重要である。



減災に向けた「事業継続」への社会的要請

内閣府政策統括官(防災担当)付企画官(災害予防担当) 伊丹 潔氏

取引関係維持できる目標を設定 特定企業の被災でも全体に影響

内閣府では、大規模なダメージを広く及ぼす地震への対応という観点から、BCP策定の推進に取り組んでいる。日本列島はさまざまなプレート境界付近にあり、東京を含む南関東、東海、東南海、南海など太平洋沿岸沿いに高い確率で大規模地震が起きると予測されている。

企業は重要な事業を中断させず、万一中断しても速やかに回復させるための全社的に経営戦略として定めるものだ。対策がないまま被災した場合、操業度は一気にゼロに落ちてしまいかねない。BCPは取引関係を維持できる限界を上げる。BCPでは何を重要な業務として位置づけるかが、重大な決定事項である。人的・物的リソースをその業務に集中することで、被害

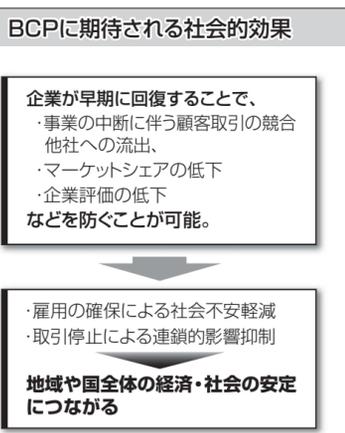
を軽減できる。BCP策定は努力義務が求められる。政府として二〇一五年を目標に、大企業ではほぼすべて「企業防災の促進」という項目がある。ここには、企業がBCPを策定する努力義務を負うことについて明記されている。日本は、地震をはじめ自然災害が非常に多いので、世界各国と比較しても各企業の防災への取り組み

は、企業間の相互関係に語れるようになったものにしてきた。これは、企業間の相互関係に語れるようになったものにしてきた。これは、企業間の相互関係に語れるようになったものにしてきた。

準備は悲観的に、最悪のケースを想定して、その対応を策定することが第一。次にその対策として最善の策を夢見ののではなく、現実的に行う。三善でもいいから、とにかくそれに甘んじる覚悟をする。コスト上の制約もある。次善、三善であっても、「何もやらないうち」は、悲観的に準備して、楽観的に行動することが必要だ。

「安全」から「安心」へ
BCPとは、災害が発生しても影響許容範囲内に抑え込む役割を担う。製造業の場合では、製品の供給が長期停止してしまえば、取引

レベルを抑えたり、復旧スピードを上げたりしてインパクトが初めて可能になる。政府として二〇一五年を目標に、大企業ではほぼすべて「企業防災の促進」という項目がある。ここには、企業がBCPを策定する努力義務を負うことについて明記されている。



新潟県中越沖地震では、国内自動車メーカー全十二社が生産停止を余儀なくされた。おおむね五日間の操業停止だったが、七ヶ月は十三万台以上の減産を記録し、同月の鉱工業生産指数を約一%程度押し下げたとも言われている。この時には、企業の枠を超えた人海戦術で復旧支援が行われた。専占状態の部品・部材関係などでは、特定企業のみ被災であっても、産業全体に思わぬ影響を及ぼすことが懸念される。

企業経営とBCP

講演 I

NTTファイナンス常務 池辺 裕昭氏



日本の国土利用は、一割の低平地に人口の半と資産の四分の三が集中しており、災害リスクが非常に高い。二〇〇四年版の防災白書によると、特に都市部での災害リスク指数が高くなり、世界主要都市と比較しても東京が世界一位、大阪・神戸・京都が四位、名古屋が五位、福岡が六位、仙台が七位、札幌が八位とされている。また、日本中の情報システムを守る

情報システムのダウンなどの人為的トラブルがある。オペレーションミスや内部告発など、組織内の人為トラブルから事業が停止することも考えられる。これらはいずれも、社会的な信用の失墜や株価下落、顧客の離反など、企業の存続をも脅かす危機になり得る。こうしたリスクの中でも、情報システムの抱えるリスクは事業継続を大きく左右する鍵となる。事業がネットワークで世界中と結ばれた結果、グローバルネットワークがおかしくなっても生産やサービスに影響が出てしまう。情報システムは今やすべての業種で、顧客を背負う重要な社会インフラとなっている。

情報システムのBCP策定が早い時期に検討されてきたのは金融、通信、エネルギー、交通など、書やトラブルがあっても重要業務が中断しない、あるいは中断しても目標復旧時間内に再開することにより、顧客の流出や企業評価の低下などから企業を守る「経営戦略」であることが分かる。これが防災計画とBCPの最も大きな違いだ。BCPの目的は従業員の生命や資産の保全だけでなく、緊急時の経営に必要業務の継続である。またその対象範囲は、拠点・システム、装置などのハード・ソフトウェアまでビジネスフローのすべてを包括するものとなる。

二十四時間三百六十五日止まることと許されない「ミッションクリティカル」な業種だ。こうした業種の事例からも、BCPとは、災害やトラブルがあっても重要業務が中断しない、あるいは中断しても目標復旧時間内に再開することにより、顧客の流出や企業評価の低下などから企業を守る「経営戦略」であることが分かる。これが防災計画とBCPの最も大きな違いだ。BCPの目的は従業員の生命や資産の保全だけでなく、緊急時の経営に必要業務の継続である。またその対象範囲は、拠点・システム、装置などのハード・ソフトウェアまでビジネスフローのすべてを包括するものとなる。

全、売掛金の回収不能や工事の中断による損失といった間接的被害が極めて大きな要素になる。運転資金調達や顧客の信用回復に多大な努力が必要になった。これは百年前から、地震などの自然災害を通信システム上の大きなリスクとして認識して活動してきた。この豊富な防災ノウハウを時代に即して再構築したリニュー・シジョンとして「100年BCP」では、社屋や工場、店舗、倉庫などの立地ごとに、各種災害の発生頻度や影響度といった定量的データから想定されるリスクを総合的に分析する。台風の経路や土砂災害、雷害、水害、活断層のデータバンクやハザードマップを基に、「インフラインコンサルティング」を「地震」「停電」「水害」「雷害」を「現在」の雷害対策では、IT（情報技術）機器の動作電圧の低減が進んだことで誘導雷による発生する過電流・過電圧や瞬時電圧低下などの脅威が注目されている。立地条件や電源線・通信線・接地線の状況、設備の避雷線などから総合的な雷害のリスク診断をする必要がある。このように災害ごとに、その立地で想定すべきリスクと影響度、現状と対策を打つべき領域を決定していくのだ。

またエネルギーや上下水道、通信、交通などのライフライン途絶は、連鎖的に影響が拡大する可能性がある。例えば、電気が止まるとガスが止まれば空調が止まり、発熱で情報システムがダウンするなどのケースでは、複数のライフラインをひとつの系として信頼度設計する必要がある。

このように、BIAやディザスター影響度分析に基づいて、システムをトータルでリスク分析することがBCP策定には不可欠だ。BCPによりリスク発生を抑えること、およびビジネス復旧までの時間を短縮することで、経済的損失を経営戦略上の想定内に抑えることが非常に重要なのだ。

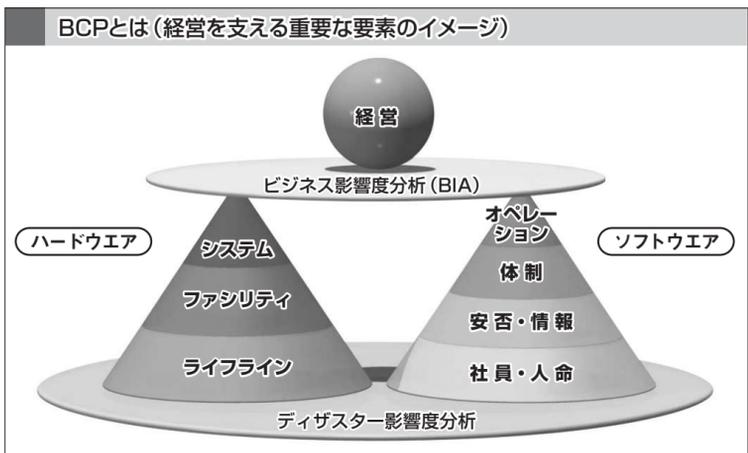
100年の実績の防災ノウハウ提供 リスクを可視化し経済損失抑制

間接被害を十分に計算

実際にBCPを策定する際には、間接被害を十分に計算しておくことが重要だ。昨年七月に起きた自然災害を通信システム上の大きなリスクとして認識して活動してきた。この豊富な防災ノウハウを時代に即して再構築したリニュー・シジョンとして「100年BCP」では、社屋や工場、店舗、倉庫などの立地ごとに、各種災害の発生頻度や影響度といった定量的データから想定されるリスクを総合的に分析する。台風の経路や土砂災害、雷害、水害、活断層のデータバンクやハザードマップを基に、「インフラインコンサルティング」を「地震」「停電」「水害」「雷害」を「現在」の雷害対策では、IT（情報技術）機器の動作電圧の低減が進んだことで誘導雷による発生する過電流・過電圧や瞬時電圧低下などの脅威が注目されている。立地条件や電源線・通信線・接地線の状況、設備の避雷線などから総合的な雷害のリスク診断をする必要がある。このように災害ごとに、その立地で想定すべきリスクと影響度、現状と対策を打つべき領域を決定していくのだ。

立地ごとにリスク診断

また「ディザスター影響度分析」では、社屋や工場、店舗、倉庫などの立地ごとに、各種災害の発生頻度や影響度といった定量的データから想定されるリスクを総合的に分析する。台風の経路や土砂災害、雷害、水害、活断層のデータバンクやハザードマップを基に、「インフラインコンサルティング」を「地震」「停電」「水害」「雷害」を「現在」の雷害対策では、IT（情報技術）機器の動作電圧の低減が進んだことで誘導雷による発生する過電流・過電圧や瞬時電圧低下などの脅威が注目されている。立地条件や電源線・通信線・接地線の状況、設備の避雷線などから総合的な雷害のリスク診断をする必要がある。このように災害ごとに、その立地で想定すべきリスクと影響度、現状と対策を打つべき領域を決定していくのだ。



時電圧低下などの脅威が注目されている。立地条件や電源線・通信線・接地線の状況、設備の避雷線などから総合的な雷害のリスク診断をする必要がある。このように災害ごとに、その立地で想定すべきリスクと影響度、現状と対策を打つべき領域を決定していくのだ。

またエネルギーや上下水道、通信、交通などのライフライン途絶は、連鎖的に影響が拡大する可能性がある。例えば、電気が止まるとガスが止まれば空調が止まり、発熱で情報システムがダウンするなどのケースでは、複数のライフラインをひとつの系として信頼度設計する必要がある。

講演 II

事業継続マネジメント(BCM)導入のポイントと最近の動向

東京海上日動リスクコンサルティング BCMコンサルティング第二グループ グループリーダー 亀崎 洋氏

企業の事業継続を脅かすようなリスクにはさまざまな種類のものがあり、そのリスクへの対応を行う手法をリスクマネジメントと呼ぶ。

営業再開は社会的信用

BCM(Business Continuity Plan)は事業を継続するための方法論を示した計画で、それを経営上

基本方針策定から教育・訓練まで 6段階のステップの検討を提案

BCM(Business Continuity Plan)は事業を継続するための方法論を示した計画で、それを経営上

最近、企業を取り巻く事業環境が変容しつつある。外部環境の変化には自然災害の多発や、テロ、新型インフルエンザなどの新たなリスクの発生がある。



内部環境の変化としては、被害

発生した場合の影響が非常に広範囲におよぶ傾向が見られる。サプライチェーンの緊密化、IT化の進展などが挙げられる。このような内外の脅威に企業はさらされていることから、その対応が急務となっている。

このステップでは、どんなシナリオを設定したら良いのか分からないうような問題が起きる。まず一つのシナリオを設定し、その結果

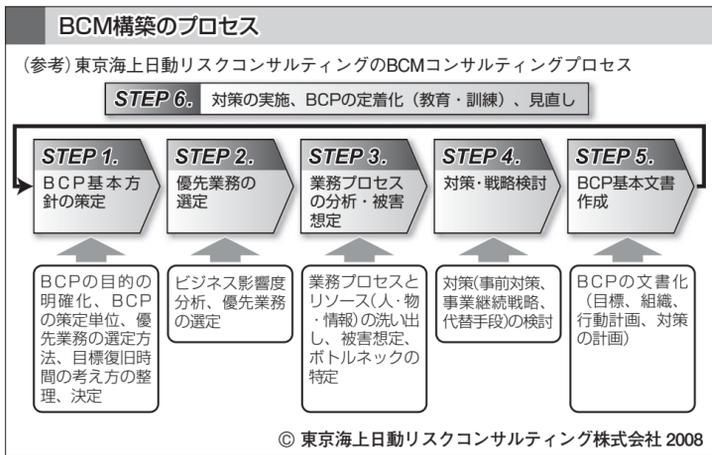
発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。

発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。

発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。

発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。

発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。



このステップでは、どんなシナリオを設定したら良いのか分からないうような問題が起きる。まず一つのシナリオを設定し、その結果発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。

このステップでは、どんなシナリオを設定したら良いのか分からないうような問題が起きる。まず一つのシナリオを設定し、その結果発生する被害を検討するというのが最初の段階である。シナリオを設定する際、あまり極端に走らないこともポイント。内閣府、自治体などで公表している被害想定を参考にする。被害想定は社会的なインフラの状況から決まらないうち、自分たちの対策も決まらないうち、言われるが、自社の中で起る可能性のある最悪の範囲で被害を想定してみよう。