日経産業新聞フォーラム2008

自然災害や事故に備え、企業の信頼性支えるBC

日経産業新聞フォーラム2008「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〉が六月二十六日、日経ホールで開催された。自然災害や事故などが発生した場合、安全を確保し、被害を最小限に抑え、事業活動を再開させることは企業の経営戦略を考える上でますます重要になっている。当日の講演では、事業継続に対する取り組み事例を交え、企業に何が求められているのかについての考察が行われた。

基調講演

経営戦略としてのBCの位置付けと最新動向

危機管理対策機構　理事・事務局長　細坪　信二　氏

コアコンピタンスの多角化に対応
戦略的な危機管理が不可欠

危機管理対策機構は一九九九年四月、内閣府より特定非営利活動法人として認証されました。具体的な取り組みですが、危機管理対策の推進、帰宅困難者対策の推進、災害時における社会的貢献、緊急対応・危機管理・事業継続計画（BCP）チェック・検証などが挙げられます。

企業危機管理の要素として我々は六つ提起しています。施設管理＆緊急対応、サイバー管理＆セキュリティー、リスク管理＆法務、健康／安全管理＆環境、イメージ管理＆危機広報、データ／ネットワーク管理＆ビジネス継続です。

危機管理対策機構では、毎年「D－PAC」というプロジェクトを実施しています。「ディザスター・プロアクティブ・コミュニティー（orコーポレーション）」の直訳ですが、災害に積極的に取り組む企業あるいはコミュニティーを表します。最近は新型インフルエンザなどに取り組んでいます。また、DRIジャパンという米国の資格認定制度の日本語による講習・資格試験・認定などの運営サポートも行っています。

最新動向として第三者認証やISO化が挙げられます。英国BS2599－2をはじめとして、今後、検討が予想されるIPOCOMのISOの第三者認証も、策定されたBCPをPDCAにのっとり運用し、継続的に改善していくよう整備されているか、事業継続マネジメントシステムを第三者が認証するものですが、その企業のBCP自体が優れていることを第三者が認証するものではありません。

経営の視点でのBCの考え方ですが、危機・災害に対しては、組織として必ず勝たなければならないビジネスの勝負の場ととらえる必要があります。危機・災害は、必ず想像や想定を上回ると認識し、利害関係者に対する積極的な情報提供が重要です。また、企業は危機・災害に遭遇しても良い結果を出さなければなりません。

経営戦略においてコアコンピタンスの多角化に対応した代替性や複数化など、重要業務の特定と継続戦略が不可欠です。

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となります。さらに、迅速に対応できる体制を構築することは、日常のビジネス環境の変化にも対応可能であり、ビジネスにとってプラスにつながります。企業の社会的責任（CSR）の観点からもBCは重要です。経済的価値の提供に加え、供給責任も存在します。供給責任は、生活に必要なものは企業の利益追求の方向から外れても供給を続ける責任です。ビジネス環境の変化に対して生き残る企業にならなければいけません。戦略的な危機管理に基づくBCの重要性がますます高まっていると考えています。

講演Ⅰ

企業価値を高めるBCP

NTTファシリティーズ　常務取締役　池辺　裕昭　氏

優先すべき業務を特定
リスク可視化で影響分析

近年、BCPに対する意識が急激に高まっています。BCPは防災よりも広い範囲を対象にし、ビジネスフローのすべてを対象に経営の観点からプランを立てます。過去に起きた地震の被害を検証しますと、間接的被害（休業、交通・物流機能不全、売掛金回収不能など）のほうが直接的被害（土地・建物、機械設備、商品、製品など）より大きく、資金調達、顧客回復、得意先・取引先への対応が経営課題としてより重要になっています。BCPにおける重要なポイントはリスクの可視化を通じてソリューションを考察することです。

BCP策定の流れを検証しますと、定量的な分析をベースに経営の観点から、ビジネスフローのすべてにわたる総合的なBCPを策定することが重要です。従来の防災対策は安全、および設備の破損を防止することを目的にしていますが、BCPとして考察するとプライオリティーを付けることが重要になります。例えば、非常事態発生時には、他を犠牲にしても特定の製品の製造販売を優先するように、判断・対策を行うことです。

プライオリティーを考える手法として注目されているのがビジネス影響度分析（BIA）です。よび、社屋・工場などの立地におけるハザードマップ、発生頻度データから、想定すべきリスク・影響度を総合的に分析するディザスター影響度分析により、サイト、建物、ファシリティー、システムなどトータルのリスク分析を行います。

ここでは「Disasters Viewer」というシステムを活用したさまざまな災害のリスク分析を行い、お客様に対して結果を分かりやすく提案します。

当社は、日本の電気通信百年の歴史を支えてきた豊富なノウハウに、当社が誇るIT（情報技術）、エネルギー、建築という融合技術をプラスし、「100年BCPソリューション」を提供しています。

講演Ⅱ

米国における防災マネジメントの動向

日本政策投資銀行　公共ソリューション部　CSR支援室長　野田　健太郎　氏

業務への影響でシナリオ想定
PDCA通じ企業文化に浸透

BCPの重要性が日本で最初に認識されたのは、二〇〇一年九月の米国同時多発テロでした。米国では考え方としては当時から構築されており、実際、周到に用意されたBCPにより、近隣の代替オフィスを活用することでいち早く業務機能を復帰させた企業もあります。

日本でBCPへのニーズが高まっている理由や背景ですが、企業経営に影響を与える災害や事故の多発、企業間の相互連携の進行、国内外の標準化の動きの加速、企業のコンプライアンス、CSRへの社会的要求の高まりとその対応、企業価値、ステークホルダーへの配慮、新型インフルエンザなどの新たな防災マネジメントへの対応が挙げられます。

欧米ではサプライチェーンに対してもBCPを導入するように要請している企業が多く、日本企業に対しても海外の取引先からBCP作成の要請があります。日米企業のBCP策定を比較しますと、米国では約六割の企業が策定済みであるのに対し、日本は約二割です。ただしインフラの違いもあるため単に遅れているとも言えない状況ではあります。

米国の危機管理体制ですが、国土安全保障省が全般的な危機管理を担当し、その中にある連邦危機管理局が応急対応、準備、復旧を担当しています。

さらに文化の醸成という視点から、PDCAを通じて企業の文化の中にまで浸透させています。

BCPは企業のどの部署からも事業継続のために組織が立ち上がる状況が理想であり、ビジネスモデルの変革にまでつながってくると考えています。

日米のBCPを比較しますと、米国では目標の明確化が顕著です。専門家の活用では米国がDRIIなどの資格者を採用しているのが特徴的です。

日本におけるBC推進に向けての課題ですが、BCP策定の促進に効果的なインセンティブが必要だと思います。例えば、BCP支援ローン、防災格付け融資、保険料への反映などです。

さらに国際的な動向の把握や人材育成が挙げられます。BCPを構築することが企業価値の向上につながるという認識を持つことが重要だと考えています。

講演Ⅲ

INAXにおける事業継続への取り組み

INAX取締役　経営管理統括部部長　坪井　祐司　氏

地震対応マニュアル徹底
人命と安全を最優先に

INAXは一九二四年の創業で、グループ連結売上高が約三千二百億円、主要事業はタイル建材、住宅設備機器の製造・販売となっており、製造拠点は東海地方に集中しています。

当社は二〇〇一年、危機管理システム導入の検討を開始、同年十二月に危機管理委員会を全社委員会組織として発足させ、翌月には危機管理推進会議で全社導入に向けた具体的な活動を開始、危機管理の基本方針として、組織の在り方、目的の明確化、行動指針を定め、潜在リスクの把握からスタートしました。

それに基づいて、危機管理委員会がコンプライアンスや防災について全体を統括して対応します。

東海地区は過去に大きな地震を被災していますが、当社は〇三年に東海地震の対応マニュアルを制定、全社に徹底しています。さらに防災対策強化地域を設け、個別対応のマニュアル制定、体制　物流部、情報システム部ともに愛知県・知多事業所にありますが、東海地震が発生した場合には震度五強から六弱が想定される地域になっており、津波、液状化、耐震構造について確認をしています。

営業部門については、対応についての基本方針も決めており、安否確認システムも稼働しています。気象庁から地震発生のメールを受信すると、自動的に安否確認システムが立ち上がり、対象者は携帯電話あるいはパソコンで自分の状況を登録します。

災害対応の仕組みとして、三つ整備しています。具体的には地震発生察知システム、災害情報管理システム、社員安否確認システムです。

BCPへの具体的な取り組みですが、〇五年八月、内閣府より事業継続ガイドラインが発信されましたので、それを参考に全製造部門でのBCPを立案・実施しています。

当社は悲観的に準備をして楽観的に対応しようというキーワードで取り組んでいます。用意周到な準備と今まで培ったノウハウや技術を基盤に対応していく方針です。

強化地域内の被災営業所は活動を停止します。この場合、支社についても特別要員を残して特約店への連絡などの窓口対応を行います。

災害対応の仕組みとして、三つ整備しています。具体的には地震発生察知システム、災害情報管理システム、社員安否確認システムです。

BCPへの具体的な取り組みですが、〇五年八月、内閣府より事業継続ガイドラインが発信されましたので、それを参考に全製造部門でのBCPを立案・実施しています。

当社は悲観的に準備をして楽観的に対応しようというキーワードで取り組んでいます。用意周到な準備と今まで培ったノウハウや技術を基盤に対応していく方針です。

講演Ⅳ

ローソンの危機管理の考え方

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

阪神・淡路大震災教訓に
街のライフライン目指す

ローソンは四十七都道府県に出店しており、総店舗数は八千六百二十六、全国七つのブロックを管轄する各支社に災害対策本部を置いています。当社はフランチャイズシステムを採用しており、本部と加盟店が協力しながらBCに取り組んでいます。

一九九五年一月の阪神・淡路大震災の猛威は、私たちの記憶の中でも決して風化することのない衝撃的なものでした。当社でも多くの店舗が被災しましたが、その教訓を基に、災害時も営業継続するとともに、地域社会への貢献を目指しています。

活動内容としては、一月と九月に防災訓練を実施、同時に災害マニュアルの整備を行っています。災害常備品の整備、緊急連絡体制の確立、安否確認システム構築、自治体との災害協定の締結、被災地への救援物資の手配、帰宅困難者の支援の可能な範囲での協力を活動目標としています。

当社の企業理念は「私たちはみんなと暮らすマチを幸せにします」で、防災の考え方もこの理念に基づき、従業員、お客様の安全、経済活動の維持および営業継続、地域社会への貢献を目指しています。

具体的には商品の種類（チルド、ドライ、冷凍）ごとに物流拠点の整備を行い、またPOS（販売時点情報管理）システムは本社と連動しており、災害時に停電などが発生すると瞬時に本社で把握できます。さらに安全対策、人的被害の軽減、二次被害の防止、インフラ確保などに注力しています。

コンプライアンスを基本にマネジメント体制を整備し、健全な企業体質を目指すのが本来のコンプライアンス担当の業務ですが、これと連動して内部統制を含めたBCが横断的にかかわってきます。当社のコンプライアンス&リスク管理委員会はすべての組織にメンバーが配置されており、横軸を通すことで