

BCAO副理事長に聞く

# 「企業として守り抜くべきことは何か」を明らかにする!

災害時の事業継続の重要性が見直され、企業が活発に取り組み始めたBCP(事業継続計画)。最近では、自然災害だけではなく、さまざまなリスクを想定することが必要となっている。そこで、事業継続推進機構(BCAO)の渡辺副理事長にBCPの考え方や動向、事例をうかがった。

**防災への取り組みを、視点を  
変えて組み立ててみればよい。**

「これまでの防災対策とはどこが違うのでしょうか。」

もちろん例えば耐震補強をするとか、火災や水害に備えるといったハード面の対策は当然です。万一の大地震が発生したときに、関係者の生命や安全を守るのは基本的に、大事な設備などの被災も可能な限り小さくすべきでしょう。工場などが大地震で被災しても、できるだけ早く復旧し、従業員の雇用を守ることも企業の社会的責任として重要です。ただハードの対策を採ればそれで十分と考えてしまうと恐い。

BCPでは、さらに突っ込んで考えます。ある大企業の主力製品の部品を造る工場を想定しましょう。その工場が地震で出荷できなくなると大企業の生産もストップしかねません。部品工場は自然災害だから、とあきらめているうちに大事な取引先を失う可能性がある。一方、大企業の方は生産をどう継続するかが大問題です。ですから影響を出来るだけ小さくするにはどうするか、それぞれの立場で考える必要があります。

「実際どう対処するのですか?」

まず、被災した施設をどれだけ早く復旧するか。そのためにはハードの整備とともに

**大切なのは、起こりうる事柄  
にどう対処するか。**

「鳥インフルエンザもBCPの対象だと思いますね。ポイントは?」

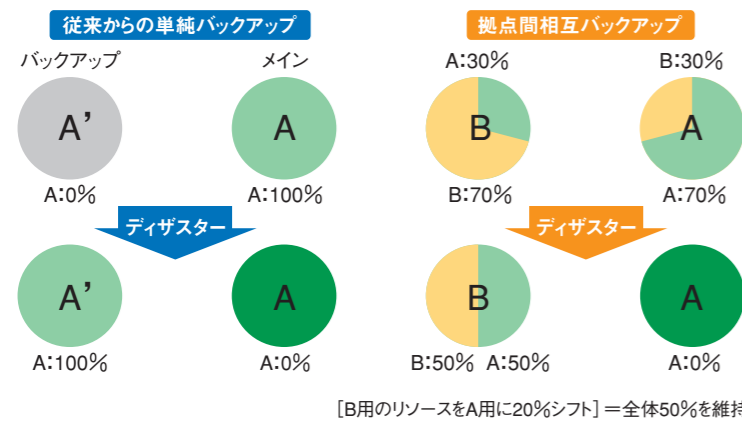
鳥インフルエンザの場合、あまり報道されないのですが、例えば消毒などのために地域を封鎖する可能性があります。すると当事者でなくても、その地域に工場や倉庫があると出荷できなくなる。社員も通勤できない。それは企業にとっても大きな影響ですよね。



渡辺 研司氏

NPO法人事業継続推進機構  
副理事長  
長岡技術科学大学  
大学院技術経営研究科  
准教授  
1961年生まれ。86年京都大学卒業、富士銀行、PwCコンサルティングを経て、03年より現職。  
内閣官房や経済産業省の委員などを歴任。米国BCI会員、工学博士、MBA。

図1: 単純バックアップから拠点間相互バックアップへ



従来のバックアップの発想では、災害発生時に普段動いていない業務を立ち上げることになる。BCPの相互バックアップの考え方は、日常から行っている業務の比重を高めることで対処する。

に、ソフト面、例えば従業員はどう動くか、といったことを日ごろから訓練しておくことが必要になります。またバックアップの仕組みを作ることも重要です。地域性の強い産業なら、地域の同業者の間で助け合うような仕組みも有効です。一方で大企業でも、例えば半導体産業など同じような製品を生産しているライバル企業同士で「相互支援契約」を結んで、万一に備えるといった方法もあります。要は同業種で助け合う仕組みを作って、リスクに対処しようという発想です。

BCP事例紹介 ①

## 被災者がまず必要とするものを供給するのが小売の使命

新潟県のある日用品チェーン店では、水害の経験からBCPを策定。過去のPOSデータに基づき、災害発生直後に必要なもの、数日後に必要なものを抽出。その商品を近隣の店舗からも集めるための運搬手段、方法なども確立。

行政や県外からの支援物資が届くまでの間に、地元の企業として被災者が求めるものを供給することを社会的使命として位置づけています。実際に用意する商品は、水害の場合には、初めはバケツやモップ、その次ではマスクやチリトリといった必需品です。

さらにもう一つ、図1に示したものが、同じ企業内で離れた場所にバックアップ施設を持つケースがあります。この場合にポイントになるのが、日常から同じ機能がある程度分担しておくことです。実はせっかくなバックアップ施設があっても、日ごろそのオペレーションに携わったことがないと、いざというときにわかる人がいないために動けない、といったことが起きる可能性があります。それを防ぐ必要がある。

さらに仮に人への感染が起き、その人が別な場所の社屋を訪ねていたらどうなるか。企業の活動がグローバル化した現代では、人の動きも早く、予想もしなかった場所で影響が出たりします。

もちろん、最近心配されている新型インフルエンザやSARS、ノロウイルス、はしかなどでも同様です。ある日、社員の半分しか出勤できないとか、事業所や工場を臨時に閉鎖しなければならぬ、そうした事態が起こりうる。実際、SARSのとき、ある日系企業の中国工場は閉鎖されました。

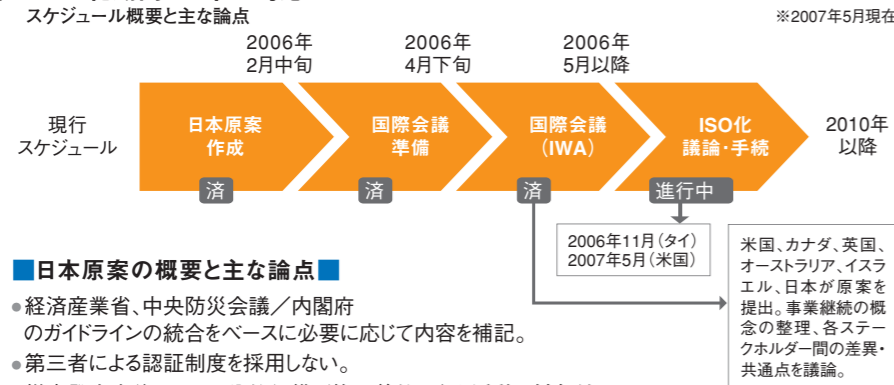
こうした視点で想像力を働かせることが必要なのです。対処すべきリスクは数多くありますが、BCPでは原因となる事象、それは地震や台風のような自然災害であったり、今申しあげた伝染病であったり、あるいはテロなどもあり得るわけですが、その原因自体はあまり考えません。

大切なのは目の前に起きている、あるいは起こりうる事柄にどう対処するか、なのです。突然社員が出勤できないとか、社屋が使えないとか、それらはさまざまなリスクに共通して起きる可能性がある事柄です。

そうしたときに、事業継続にとって重要なことは何か、不測の事態になっても守り抜くべきことは何か、それを明らかにしてどう対処するかが大切なのです。これは「ビジネスの可視化」とも大いに関係しています。

「企業として守り抜くべきことは何か」を明らかにする!

図2：ISO化動向と日本の対応  
スケジュール概要と主な論点



■日本原案の概要と主な論点■

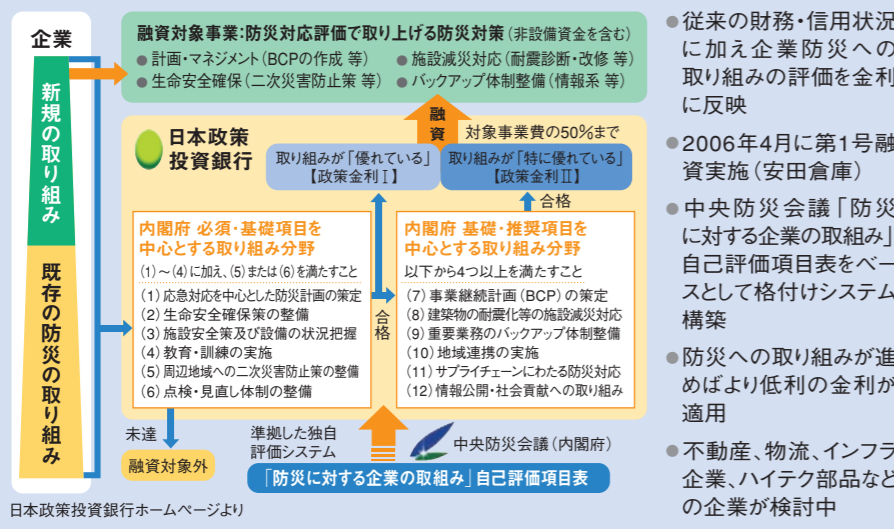
- 経済産業省、中央防災会議／内閣府のガイドラインの統合をベースに必要な内容に補記。
- 第三者による認証制度を採用しない。
- 災害発生直後における公的組織が第一義的に行う活動は対象外。
- 対象とするリスクは各組織が合理的な基準に基づき自主的に選択するものとする。
- 広域災害においては、被災した地域の復旧計画との連携・調整に留意する。

海外や日本政府の取り組みも進んでいるのでしょうか。

欧米ではかなり取り組みは進んでいます。アメリカは米国規格協会などを中心に標準化が進められています。イギリスでも、BS規格にして第三者認証の仕組みを作ろうと動いています。ISO（国際標準化機構）の規格にする動きもあります。（図2）

国内でも経済産業省や国の中央防災会議、

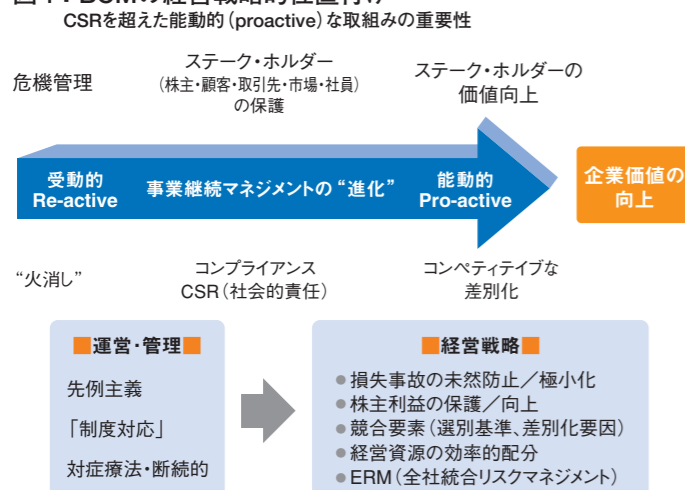
図3：日本政策投資銀行 防災格付けによる金利優遇（世界初）：経済的なインセンティブ



中小企業庁などで報告書や指針が作られています。また日本政策投資銀行は、経済的なインセンティブとして、防災格付けによる融資金利優遇も行っています。（図3）

今や企業規模を問わず、BCPが経営課題となっているといえます。トップが先頭に立って、図4に示すような能動的な取り組みが必要な時代です。

図4：BCMの経営戦略的位置付け



BCP事例紹介④

店舗閉鎖時にも顧客の信頼をつなぐ

英国のあるショッピングモールでは、立体駐車場を構造上の問題から半年間閉鎖せざるをえないことになりました。そのために営業も中断、最終的にショッピングモールの機能が停止しました。

そこで事前に策定していたBCPに基づき、周辺の3店舗に向けて顧客の送迎バスを準備。顧客の信頼をつなぎとめることができ、その後の事業継続が可能となりました。

BCP事例紹介③

大地震後も操業維持、社会的責任を果たす

新潟県のある製菓メーカーでは、冬場の落雷対策と製造ピーク時の電力需要の平準化のために自家発電装置を導入、また製造ラインの一部にプロパンガスを利用していました。

そのため新潟県中越地震発生後もこれらの設備を用いて操業停止を免れました。操業を続けた背景には、長年の得意先との関係を維持するとともに、商品を提供し続けることによって、同じ被災者でもある従業員の職場と給与を確保したいという、強い思いもあり、企業の社会的責任を果たしました。

BCP事例紹介②

落雷対策の自家発電が全国のモデルに

北陸地方は冬場に落雷が多く、それによる停電の発生がしばしばあります。そのためこの地域の地方銀行では支店にも自家発電装置を備えた店舗が多くあります。

2004年の新潟県中越地震の際にも電力の供給は停止しましたが、自家発電装置を稼働させることによって、ATM装置を動かしました。BCPというよりは、もともと備えていた設備が役立ったのですが、当座の現金を必要とする被災者から高く評価されました。その後、他地域の金融機関からの見学が相次いでいます。

経営課題として、トップ主導の取り組みを

—ほかにどのような視点が大切でしょうか。

アメリカのニューオリンズで、ハリケーンによる大水害がありました。そのとき、小売業のウォールマートでは、普段から来店している顧客には、現金を持っていなくても水を掛けて売ったそうです。生活必需品を安定供給する、そのことを企業の使命として従業員が意識し、自分で判断して行動しました。結果的には企業価値をあげることに貢献しました。

要は自分の企業にとって何が大切なのか、それを常に従業員までが意識し、

いずれにしても、日本は自然災害が多いこともあって、企業では「防災」の視点からはいろいろ取り組んでいると思います。

それを「事業を守り、継続する」というBCPの視点で見直してみれば、実行すべきことがかなり明らかになると思います。

こうしたリスクは、地震やインフルエンザのように広域的なものばかりではありません。火災や停電など、自社や周辺のみが被害を受けることもあります。こうした場合も想定し、自社の競争力やシェアを低下させないような対策が必要です。

確かに個々の企業では十分に対応しにくいこともあると思います。そうした場合は組合や協会、商工会議所などがリーダーシップを発揮することも必要でしょうね。そのもとで個々の企業の計画に落とし込んでいく方法ですね。

教育や訓練については、今のところは専門のコンサルタント会社に相談されるのが良いと思います。欧米には軍隊経験者などのコンサルタントが、そのノウハウを生かして具体的な訓練を行うこともあるようですが。

企業文化となっていることが求められるのです。

—そうになると、日ごろの教育や訓練が大切です。

よく社是・社訓といったものがありますが、それを一人ひとりのものにする教育が必要です。同時にBCPを推進する人材を育て、トップがバックアップしていかねばなりません。私の属する事業継続推進機構もその一翼を担うために資格試験を始めました。現在は初級管理者試験のみですが、その上の主任管理者試験も検討中です。

—BCPの必要性は理解できても、中小企業などスタッフの少ない企業では、なかなか取り組むのは大変だと思えます。また社内の訓練をお願いできるような組織はあるのでしょうか？