



## 防災から事業継続への発展

### はじめに

我が国は、過去に幾度となく大災害に見舞われ、その都度尊い命と貴重な財産を失っている。毎年やってくる台風と、忘れたころにやってくる大地震、不意をつく局地的集中豪雨等々、まさに「災害列島」である。加えて、最近注目を集めている大都市の内水氾濫は、都市型災害とも呼ばれ、都市の構造そのものに起因しており対応が難しい。

一方、世界に目を向けても、2004年12月のスマトラ地震津波、2005年8月のハリケーン・カトリーナ、今年5月のインドネシア・ジャワ島中部地震と自然の猛威はとどまるところを知らない。私たちは、これらの被害映像を見るたびに、自然の驚異を思い知らされている。

損害保険料率算出機構の発表によると、2006年3月末の地震保険の契約件数は1,024万件と10年前の2倍になっている。また、2005（平成17）年度中に新規に契約された火災保険のうち地震保険加入者の割合（付帯率）は、全国平均で前年度より2.9ポイント伸び、40.3%となった。付帯率が最も高かったのは高知県で66.5%、2番目が愛知県で60.4%である。高知県は南海・東南海地震等による津波の驚異にさらされており、愛知県には東海地震の地震防災対策強化地域に含まれる地域が多く存在する。これらの数字は住民の危機意識を端的に表しているものと言えよう。

このように自然環境の厳しさが増す今日、企業は従来の防災対策のみならず、「事業継続」という命題に取り組まざるを得なくなっている。2003年3月にミュンヘン再保険会社が公表した「世界大都市の自然災害リスク指数」において、東京と横浜を合わせた地域のリスク指数は世界主要50都市の中で群を抜く高さであった。このリスク指数の構成要素は、①危険発生の可能性（災害の発生頻度）、②災害にさらされる経済価値（経済力）、③脆弱性（都市の防御力）の3つを指数化したもので、東京・横浜の経済力が圧倒的に大きいためリスク値が高くなっている。その算定根拠に疑問の余地があるものの、災害の発生頻度が高いこと、つまり日本経済が自然災害の影響を受けやすいという点は認めなければならぬ。

9.11（2001年米国同時多発テロ事件）を契機に表舞台に登場した事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）は、当初米国の金融機関（銀行、証券）における決済システムの迅速な復旧を目指すものであったが、今では一般企業の取引条件に入るほどに普及している。

日本はと見ると、日本政策投資銀行が2005年11月に行った調査では、1,585社（資本金10億円以上）のうち、事業継続計画（BCP）を作成している企業は7.9%にとどまり、BCPに着

手しているとする企業（15%）を加えても3割に遠く及ばない。

一方、企業の経営者の中には、従来防災対策に熱心に取り組んできた日本企業がBCP策定率という物差しだけで評価されることに対して納得がいかないという人もいる。

ここでは、今まで日本企業が連綿と続けてきた防災対策と事業継続の関係について記すことにする。

## 1. 従来の防災対策

日本企業は今日まで、人命の安全確保と二次災害の防止を柱に、防消火設備の充実と自衛消防隊の教育・訓練に力を注いできた。そして、火災や爆発への対応は、消防法の下にかなり高いレベルが要求されている。特に、製造業においては、一歩間違えば命に関わる事故に発展する現場も多く、危険物の取り扱いには十分な注意が必要とされている。各工場や事業所では、自己点検リストを導入するなど人為的ミスを未然に防ぐソフト対策の充実も図っており、製造業の中には、緊急時にきちんと消火体制が機能するよう、社員全員に消火器の放水訓練を実施しているところもある。

加えて、自然災害への対応としては、強風による飛散物でガラスが割れることのないよう網入りガラスを使用する、地震による揺れに対応するために什器備品を固定する、浸水対策として機械の嵩上げをするなど、実にさまざまなハード対策を講じている。

さらに、緊急時対応には地域との連携も視野に入れる必要があるため、防災担当者にとっては、地域の自治体や住民とのコミュニケーションも大切である。それぞれ地域の防災訓練に参加したり、逆に企業側がさまざまなイベントを企画したりと地域貢献・連携に努めており、防災担当者の守備範囲は相当に広い。

## 2. 事業継続と防災の接点

いざ事業継続に取り掛かろうとする時、どこからどこまでが「防災」で、どこからどこまでが「事業継続」の範疇なのか悩むことが多いようである。

実際、2005年8月に、「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」企業評価・業務継続ワーキンググループ（内閣府防災担当）から出された「事業継続ガイドライン（第一版）」にも、事業継続とともに求められるものとして、①生命の安全確保、②二次災害の防止、③地域貢献・地域との共生を謳っている。

一方、このガイドラインとともに『「防災に対する企業の取組み」自己評価項目表』が発表されている。この自己評価項目表は5つの大項目に分けられた61の設問から成り、企業自らが自社の防災に対する取組みを評価することができるように作られているが、その名のとおり防災に対する企業の取組みをかなり広い視野に立って評価しようとしている。この評価項目の構成を以下に示すが、大項目の並び順は、PDCAサイクル（Plan→Do→Check→Act）を回して行くマネジメントシステムの考え方に沿ったものである。

- I. 方針・計画
  - I - a. 方針
  - I - b. 計画
  - I - c. 組織体制と指揮命令系統
- II. 具体的施策
  - II - a. 生命の安全確保と安否確認
  - II - b. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減
  - II - c. バックアップ・業務復旧・財務手当
  - II - d. 災害時の情報発信、地域との連携・協調
  - II - e. 他企業との共助・相互扶助
  - II - f. 情報公開・社会貢献
- III. 教育・訓練
- IV. 点検・見直し

これら 61 の設問は、取組みレベルの目安として、①必須項目（業種や企業の規模を問わず、消防法等の法律対応を含めた最低限実施しておくべきもの）、②基礎項目（一般的な企業が実施しておくべきもの）、③推奨項目（より積極的な取組みとしてプラス評価されるべきもの）の3つのカテゴリーに分けられている。このうち「必須項目」は、従来の防災対策で対応済みとしておくべきものと捉えることができる。また、「基礎項目」の中にも、『施設が立地している地域で想定されている災害について、災害が発生した場合に経営に与える影響を評価していますか？』など、かなり高いレベルの対応に関する設問がいくつか含まれている。詳しくは下記 URL で参照願いたい。

注) 本自己評価項目表には、業種や業態によっては該当しない設問も含まれているが、その場合はその設問を除いて評価すれば良く、自社の防災対応の現状を踏まえるのには有用である。

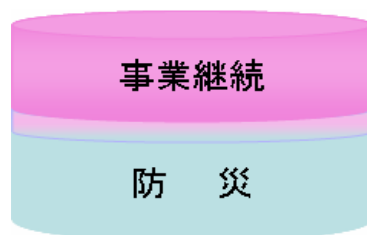
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/shiryous5.pdf>

それでは、本自己評価項目の最も高いレベルにある「推奨項目」に属する設問を抜き出してみよう。

I - b. 計画
・災害対策の計画を策定するにあたり、複数のシナリオ（災害の種類と程度）が想定されていますか？
I - c. 組織体制と指揮命令系統
・営業時間外（夜間、休日等）の指揮命令系統が整備されていますか？
II - a. 生命の安全確保と安否確認
・役員・従業員の家族の安全確保と安否確認の対策を実施していますか？
・帰宅困難従業員対策を実施していますか？

II - b. 事務所・事業所および設備の災害被害軽減
・高度な耐震技術（免震・制震等）を建物や設備に導入していますか？
II - c. バックアップ・業務復旧・財務手当
・災害発生時において、事業継続計画（BCP）に基づいた事業継続について対応・手順を明確にしていますか？
II - d. 災害時の情報発信、地域との連携・協調
・自治体、その他の公的機関と災害時における合意や協定について協議し、協定等の締結をしていますか？
・防災について地域企業や地域住民と連携した取組みに参加していますか？
・地域住民に対する被災時支援策を策定していますか？
II - e. 他企業との共助・相互扶助
・取引要件として事業継続計画を組み込んでいますか？
II - f. 情報公開・社会貢献
・防災全体についての積極的な情報公開を実施していますか？
・災害時等においてボランティア活動を実施していますか？
・災害時等において寄付を実施していますか？
・企業・市民への防災セミナーや学校等への防災教育を行っていますか？
III. 教育・訓練
・災害発生時の対応・手順について教育・訓練を実施していますか（事業継続計画（BCP）に基づいた事業継続について）？
・役員・従業員に対し、家庭における防災対策の支援・指導を実施していますか？
IV. 点検・見直し
・防災全体についての第三者の診断・監査を受けていますか？
V. 防災に貢献する商品・サービスの向上
・自社の商品・サービスに対して、防災に貢献する工夫を行っていますか？
○耐震性の観点
○耐火性の観点
○その他防災に関する観点
・防災に貢献する商品・サービスを普及させる活動を行っていますか？

こう見てくると、「推奨項目」の設問の中には事業継続の要素が多く含まれていることが分かる。『より積極的な取組みとしてプラス評価されるべきもの』とは、「従来の防災活動の延長線上にある事業継続の取組み」と捉えることができるのではないだろうか。



防災の延長線上にある事業継続

### 3. 事業継続計画（BCP）策定の基本的考え方

企業は、災害や事故で被害を受けても、取引先等の利害関係者から、重要業務が中断しないこと、中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。そして、事業継続を推進するために策定する計画が事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）である。電子部品メーカーを例にとれば、出荷停止の期間が長引けば長引くほど、完成品メーカーを含むサプライチェーン全体に深刻な影響を与えることは容易に想像がつく。従って、メーカーにとっては、製品を供給し続けることこそが事業継続と言える。

2004年の新潟県中越地震では、新潟県に製造拠点を持つある企業の損害額は数百億円に上り、BCPの重要性を改めて思い知らされた。

ところが、いざBCPを策定しようとする、「限られた人的・物的資源を活用して継続しなければならない業務とは何なのか」という問題にぶち当たる。社内のどの部門も重要な業務を担っているという自負があり、そう簡単に決められないことは想像に難くない。そういう時には、「自社がステークホルダーから最も期待されているものは何なのか」という単純な疑問を投げかけてみるのもひとつの方法であろう。内閣府の事業継続ガイドラインでは、ビジネス・インパクト分析（BIA：Business Impact Analysis）を用いて事業が中断することによって受ける業務上や財務上の影響を確認することを提唱している。

自社の存在根拠である重要業務を選定した後は、その業務の流れ（業務フロー）を分析する。ひとつの業務の流れを洗い出すことによって、その業務を遂行する上でなくてはならない設備やデータ、システム、技術、人材が自ずと浮かび上がってくる。結果、企業によっては、ひとつの想定災害により同時に被災しないと思われる場所にバックアップオフィスを用意するなどの対応策が検討されることになる。この場合、代替オフィスを機能させる人員の手当ても併せて考える必要がある。

事業継続の第一歩とも言える「目標復旧時間の設定」は、本来は火災や地震、水害等の被害想定を根拠に行うものではなく、何らかの原因で会社機能が停止した場合に、予め設定しておいた目標復旧時間内（例えば24時間以内、3日以内、1週間以内等）に重要業務を復旧させることを目的としたものである。つまり、機能停止を引き起こす原因を問わず、何日間までの操業停止ならステークホルダーに受け入れてもらえるかという考え方に立っている。

以上、BCP策定の主な考慮点について述べてきたが、敢えて従来の防災対策と事業継続の相違点を表すならば以下のようなになる。

従来の防災対策		事業継続
<p>◆人命の安全確保、建物等の資産保全</p> <p>①耐震・耐炎・消火設備導入、転倒防止等 ②災害対応体制、備蓄、安否確認システム、防災訓練等 ③被害状況把握、避難・救助、二次災害防止等 ④建物・設備の復旧等</p>	<p>主な着眼点</p> <p>①減災(mitigation) ②準備(preparedness) ③対応(response) ④復旧(recovery)</p>	<p>◆重要業務の継続 ※左記①～④に加え、以下を追加</p> <p>○重要業務の特定、目標復旧時間の設定等</p> <p>①事業継続に必要な要素の保全等 ②事業継続体制、事業継続に必要な要素の確保(要員を含めた資源の二重化)、代替手段、事業継続手順、事業継続訓練等 ③BCP発動(オフィス・システム・要員のバックアップ運用、代替手段による運用)等 ④通常運用への切り替え等</p>
<p>本社・拠点・工場・組織毎の対策でも可</p>	<p>対策の策定単位</p>	<p>重要業務の業務フロー(上流工程～下流工程まで)による対策</p>
<p>○総コストは企業の規模(資産・従業員)に略比例 ○全社共通管理費としての位置付け、部門の規模に応じて賦課</p>	<p>総コスト・コスト賦課の考え方</p>	<p>○総コストは重要業務の規模と対策レベル(目標復旧時間)による ○当該事業を維持するための営業費用として賦課</p>
<p>労働安全的、人道的な観点からの評価</p>	<p>効果</p>	<p>○ビジネス上(顧客からの期待)の観点からの評価 ■災害対策投資の最適化(コアビジネスを守る) ■サービスレベルやビジネスプロセスの最適化</p>

### 従来の防災対策と事業継続の相違点

#### 4. 被害想定の方の整理

前述のように、BCPの構築に際しては災害の種類に依らない会社機能の停止を考えるべきであるが、「災害列島」に根をはる日本企業としては、火災や労災とともに従来から熱心に取り組んできた自然災害に対する防災対策とBCPを別々に考えることは実務上困難なようである。内閣府の事業継続ガイドラインでも、操業停止を引き起こす要因として、被害をイメージし易い地震を想定リスクとすることを提唱している。

実際に、BCPを構築するにあたり避けられない論点が、『被害想定の確からしさ』である。首都圏直下型地震をはじめ、宮城県沖地震、想定東海地震、南海・東南海地震等、大地震がいつ起きても不思議ではないとされる今日、公的機関からそれぞれ被害想定が出されているが、地震が発生する時間帯が就業時間中か時間外か、朝夕のラッシュアワーか真夜中か、はたまた風の強さや向きによっても企業への影響は大きく異なってくる。そして、想定される揺れで建物や設備・什器備品、在庫品等がどれほどの影響を受けるのか、精緻に想定しようとするれば限りがない。加えて、電気、ガス、水道といったライフラインの復旧は自社の操業再開に大きく影響する。

また、自社の立地点が昔からの土地なのか、川や海岸線が埋め立てられた土地なのかを知っておくことも重要とされている。地盤によっては液状化が発生することもある。さらに、震度6強や震度7の場合、住宅密集地においては、がれき等で道がふさがれ身動きがとれなくなることも想定しなければならない。

このように被害想定を正確に期することは非常に困難である。ライフラインがいつ頃復旧するかの情報が得られないと一歩も前に進まないという声も多いが、実際の大地震発

生時の混乱の中では、いろいろな要素が複雑に作用しあうため、想定どおりの被害にはならないと考えるべきであろう。しかしだからといって、被害想定が無駄であると言っているわけではなく、行動のよりどころとなる基本シナリオを持つ必要はある。

従って、被害想定をどこかで割り切り、何日間までなら操業を中断しても株主や顧客から許してもらえるかの経営判断を加味して目標復旧時間を定めることで良いだろう。この際、欧米では、目標復旧時間は災害によらずひとつに定めるべきものとされているが、実際には自社工場の単独火災と広域地震では被害状況が異なるため、それぞれのシナリオを策定しても良いと考える。当然ながら、広域地震では復旧に向けた地域との協調も考慮しなければならないため、目標復旧時間は単独火災よりも長くなる。

但し、シナリオには万一工場や本社機能等が停止した場合にどうなるかといった事業継続の視点がなければ意味がない。この点、被害想定が甘くならないよう留意する必要がある。

## おわりに

近頃、企業の BCP 策定のニュースリリースをよく耳にする。また、企業の CSR 報告書や社会環境報告書の中にも防災に関する記述が増えてきている。これらは、事業継続計画の有無が企業の健全性を測るひとつのバロメーターになりつつある証かもしれない。株主や顧客、取引先や国内外の投資家に対して、災害リスクの高い日本にあっても事業継続を構築している、いわば足腰の強い企業であることをアピールすることにもなるのである。

事業継続は、現場を良く知る人間の意見を吸い上げ、経営陣が方針を決定していくものであり、必要な投資をどこまで行うかも経営者の判断に委ねられている。

欧米諸国の BCP にはシステムの停止や火災等を想定したものが多いが、我が国には地震や水害を避けては通れない現実がある。事業継続の前提として、先ず従業員等の生命の安全を考えるならば、建物や設備等の耐震化は基本中の基本である。

日本企業には、長年培ってきた防災対策を土台に、先ずはできる範囲で BCP を策定し、見直しや改善を継続的に行いながら、いつ来るか知れない「その時」に備えてほしい。

以上