



特定非営利活動法人 事業継続推進機構

巨大震災で問われる事業継続 —さらに重要性が増大するBCAOの役割—

P1:東日本大震災と事業継続

P2:BCAO アワード 2010 特集

【大賞】東京商工会議所様

【特別賞】NPO サンダーバード様

【奨励賞】(株)焼津冷凍様

東日本大震災と事業継続

事業継続推進機構 理事長 丸谷浩明

東日本大震災の犠牲者の方々に深く哀悼の意を表しますとともに、被災者の皆様に心よりお見舞いを申し上げます。

この大震災は、地震予想確率が極めて低いプレートも連動したもので、事前に想定していた企業や公的組織（以下「組織」と総称）はほとんどなかったでしょう。東北、北関東を中心に多くの組織の操業・活動が止まり、サプライチェーンを介して日本全国から海外にも影響が及んで、現在もそれが続いています。日本の生産システムへの信頼を損なったという懸念も多く聞きます。

わが国では、東海地震、東南海・南海地震や首都直下地震も懸念されており、さらに、危機事象は自然災害にももちろん限りません。大震災の教訓を活かし、組織の非常時の備えが改善された事実をできるだけ早く示す必要があると思います。

●結果事象を踏まえた代替戦略

BCAOでは、去る5月30日の総会に際して、東日本大震災を踏まえて事業継続をどう考えるかを理事・監事が発表しました。そこで多くの指摘があったのは、BCMの基本に関わる内容で、特に、被害を「結果事象」から考えることの重要性と、「現拠点の復旧戦略」だけでなく「代替戦略」を持つべきという点でした。

被害を「結果事象」から考えると、ご存じのとおり、被害の原因を問わず、「この拠点が使えなくなったら」など、自社の重要なリソースに結果として生じる事象を想定して事業継続を考えることです。ある組織が拠点というリソースが使えな

くなる事象を想定していれば、今回、津波の直撃を受け、津波は予想していなかったとしても、拠点喪失という被害は想定していたこととなります。

この結果事象の考え方は、従来の防災の考え方と距離があり、組織内で理解を得るのが難しいことも多いと思います。しかし、取引先は「どんな原因でも」供給途絶は避けてほしいのが本音であることを認識すべきでしょう。また、重要なリソースが損傷を受ける原因はまさに多様なので、地震なら耐震補強など一つ一つの原因に被害防御策を重ねていくのではきりがありません。重要リソースの喪失を想定して代替リソースを確保する戦略をとれば、多くの原因にまとめて対処できます。

●代替戦略を実現する難しさ

とはいえ、例えば、代替生産拠点を自社で用意するのは採算を考えれば簡単でなく、生産能力増強の投資を行うような機会以外には難しそうです。

そこで、特に中小企業に対してBCPを普及する場合などでは、ある原因での生産拠点への被害を予想し、現地復旧を図る「復旧戦略」だけのBCPでも、「何も備えがないよりはずっと良い」として認めることが多かったと思います。この大震災でも、被害が軽い地域ではこのBCPが役に立ったかもしれません。しかし、拠点が復旧できない深刻な被害を受けてしまえば無力です。そこで、そのレベルではBCPとして十分でないと明確に説明してきたかどうか、反省が必要でしょう。このような無力になる事態を避けるには、「何も備えがないよりはずっと良い」というレベルのBCPは認めるべきでないという意見も有力です。

●複数の戦略を持つこと

こういった問題を乗り越える方法として、「複数

の戦略」を選択肢として持つべきとする方法が考えられます。複数の被害レベルを考え、それぞれに有効な戦略を持つようにします。ただし、重大な被害に有効であるが多大なコストがかかる戦略（代替拠点の確保など）は、対策のうち採算が合わず実施困難なもの（例えば設備投資）は事前に実施できなくても許容します。しかし、戦略発動が必要になった速やかに実施できるよう、費用の少ない準備や訓練はできるだけ行っておくことがポイントです。今回、役員から自社の実例を踏まえてこの方法の有効性が提示されました。

これを聞いて、私はある県のBCPでの経験を思い出しました。庁舎に津波は及ばないという県の被害想定でしたが、数十センチでも津波が来れば地下の電機・通信の引込設備が損傷するので、代替拠点を明示するよう勧めました。しかし、財政の厳しさから代替拠点の整備は容易ではありません。そこで、代替拠点の場所を職員が共通認識しておき、非常時に持ち込む設備を考えておくだけでもよいのでは、と議論したのです。こういった考え方は、普遍的に有効そうに思われます。

●想定被害の拡充も必要

大震災がこのような広域災害となったことから、本来の拠点と代替拠点が同時に被災しないか再確認が必要となります。なお、外国に代替拠点を求めるなら、同時に別の危機、例えばストライキや停電などが生じないかも考えるべきでしょう。

首都圏では、携帯メールが発信困難や大幅な遅滞が発生し、安否確認や緊急連絡の手段の見直しが必要になりました。発災日の東京の大渋滞や大量の徒歩帰宅者の発生は、緊急的な人の移動の困難さを改めて検討すべきことを示しました。

このように、東日本大震災を踏まえて事業継続をどう考えるか、被害と対応の実態を踏まえてしっかりと議論していく必要があります。BCAOでは、会員の皆様の情報交換・意見交換を推進していきたいと考えております。

～BCAO アワード 2010 特集～

大賞：東京商工会議所地域振興部殿 『災害に強い企業と地域づくり支援事業』

寄稿者：荒木 時雄 様

（東京商工会議所 地域振興部部長）

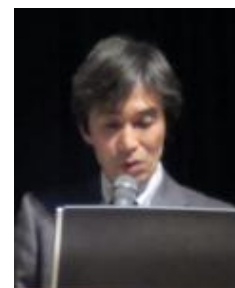
まず始めに、今回の東日本大震災で亡くなられた方々、そしてそのご家族の方々に心からお悔やみを申し上げます。

さてこのたびは、BCAO アワード 2010 大賞という名誉ある賞を授与いただきありがとうございます。本稿では、東京商工会議所でのBCP啓蒙、啓発、普及活動の取り組みについてご紹介させていただきます。

◆BCPが必要とされる背景

我が国は地震、台風、集中豪雨をはじめとした自然災害にたびたび見舞われ、大きな損害を被ってきた、いわば「災害大国」です。特に地震については、1995年の阪神・淡路大震災、2004年の新潟県中越地震、2007年の新潟県中越沖地震、そして今回の東日本大震災と、そのもたらした被害は甚大であります。

東京においても、文部科学省地震調査研究推進本部の長期評価(平成17年発表)によれば、今後30年間にマグニチュード7クラスの地震が南関東に発生する確率は、70%程度とされています。いつ大震災が起こってもおかしくない、予断を許さない状況です。ひとたび首都直下地震が起これば人的・物的被害だけではなく、経済活動の停滞により、我が国経済はおろか世界経済にも深刻な影響を与えることが予想されます。一方、経営資源に余裕のない中小企業においては、災害発生に伴う事業停止が企業存続の致命傷になりかねません。こうした事態を防ぐために中小企業を多く会員に



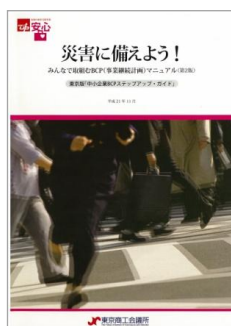
抱える東商では、平成 18 年より BCP に対する取り組みを開始いたしました。

◆BCP 普及の具体的活動

中小企業にとっては重要顧客との取引が、収益のほとんどを担うことが少なくありません。災害の発生により重要業務が停止した場合、取引先は代替手段の確保に動くでしょう。その後業務が復旧しても、取引先がライバル企業の顧客となっているであろうことは想像に難くありません。BCP を策定し、日頃から災害に備えておくことが、緊急時に企業が存続するための重要なファクターになるのです。

たとえ自社が甚大な被害を免れても、取引先の被災により生産が停止し、サプライチェーン全体の停滞を引き起こす可能性があります。今後は、サプライチェーンを守るという観点から、中小企業であっても取引先から BCP の策定を求められるケースが多くなると考えられます。

そこで東商では、平成 18 年 4 月から 5 月にかけて会員企業に対して災害対策に関するアンケートを実施。その結果、自然災害に対する危機意識は 9 割と高いものの、約 6 割の中小企業が防災用の備蓄や安否確認方法の対策を講じておらず、BCP 策定率に至っては 5%にとどまるという内容でした。平成 20 年 1 月には「東京版中小企業 BCP ステップアップ・ガイド（初版）」を発行（現在は第 2 版）。これに加え、BCP 策定相談会、BCP 策定フォローアップ講座、BCP 策定指導、BCP シンポジウムと数多くの普及活動を行ってきております。



東京版 中小企業
BCP ステップアップガイド



策定指導の様子

表 BCP 普及事業等

H20/10～H22/3	BCP 策定講座を開催（3 期 計 13 回）
H20～H22	BCP シンポジウム・セミナーの開催（3 回）
H21/12	BCP 策定フォローアップ講座を開催（2 回）
H22/1	BCP 策定相談会の開催
H22/1～3	BCP 策定指導（BCP 策定モデル事業 2 社）

「東京版中小企業 BCP ステップアップ・ガイド」では、第 1 部から第 3 部まで、27 ステップの取り組むべき課題がありますが、それぞれの企業の特性に合わせて、無理をせず、多大なコストをかけずに必要性の高いところから着手していただける内容となっています。

この他、BCP の一環として「新型インフルエンザ対策ガイドライン」を平成 20 年 10 月（H5N1 対応）と平成 21 年 10 月（A/H1N1 対応）に発行し、普及啓発に努めています。

◆これからの活動

先の東日本大震災を受け、東商では 4 月に震災対策特別委員会を設置いたしました。被災地復興支援策、東京（首都圏）における震災の影響への対応策、首都直下地震など今後の震災対応策について、時期（早急に対応、夏頃までに対応、1 年を目途に対応）に応じた洗い出しを行い、実施の検討をしています。具体的には、BCP の簡易版策定、BCP 改定版策定、サプライチェーンの停止に備えた企業間連携等の提言を行う予定です。

<参考>

東京商工会議所ホームページ

「BCP（事業継続計画）マニュアル」サイト

<http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>

特別賞:認定特定非営利活動法人 災害福祉広域支援ネットワーク・ サンダーバード殿

『高齢者福祉施設における事業継続計画 (BCP)のガイドライン作成』

寄稿者:小山 剛 様

(認定特定非営利活動法人 災害福祉広域支援
ネットワーク・サンダーバード 代表理事)

このたびは、「高齢者福祉施設における事業継続計画(BCP)のガイドライン作成」でBCAOアワード2010特別賞という名誉ある賞を授与されましたことを深く感謝申し上げます。本稿では認定特定非営利活動法人災害福祉広域支援ネットワーク・サンダーバードの役割とBCPについて報告させていただきます。

◆サンダーバードとは？

1995年1月17日に発生した阪神淡路大震災、そこからようやく社会が復興した2004年10月23日の中越大震災、そして今年3月11日には東日本で大地震・大津波が発生し放射能汚染をもたらすなど、信じられないような未曾有の大災害が続いています。

自然災害は古来より人智の枠を超えておきますし、悲惨な体験はなるべく忘れ去らないと明日の生活が成り立ちませんから、あつという間に記憶の外になり、次の災害に備えることが不足していたように思います。

確かに自然災害は時として想定外の大さになります。人為的災害は予測がつかず、災害時の対応について準備しておくことは重要なことです。

災害福祉広域支援ネットワーク・サンダーバードが誕生した理由は、中越大震災時に全国で初め

て作られた仮設住宅内のフルタイム・フルサービスのサポートセンター(要援護者の生活を支える地域包括ケアシステム)のシステムを、全国どこで災害が起きても同様の対応が必要との認識で一致した仲間たちで立ち上げたもので、この運営のためには全国ネットで多くの仲間たちの参加が必要で、企業の参入も不可欠です。

全国の被災地を支援していくためにはまだまだ力不足ではありますが、現在東京本部を中心に埼玉・静岡・神奈川・新潟・富山・三重に支部を置き、要援護者支援の仕組み作りや啓発・啓蒙活動に努めているところです。

◆高齢者施設のBCP

前記しましたような要援護者支援対策に取り組んでいる中で、一番多い対象者は高齢者ということで、特に支援を必要とする高齢者施設の現状を調査したところBCPを知らないと答えたところが92.1%、策定していたのは僅か0.5%が実情でした。

しかし大規模集約型の施設が多く、職員体制も手薄(介護保険法上の人員配置は総数対比で3:1、日中16:1、夜間25:1)な高齢者サービスにおいて事業継続計画を作成することはその事業特性からも必須要件であると考え、全国の施設で活用できるガイドラインの作成にチャレンジすることになったのです。

幸いにも厚生労働省の助成研究事業の対象になりましたので、火山噴火体験の北海道豊浦町、地震体験の新潟県長岡市、地震災害支援経験のある福岡県前原市、地震準備をしている静岡県富士宮市に所在している施設や行政を対象にヒヤリングを行いました。

施設のBCPの特徴は、日常生活自体が絞り込まれたぎりぎりの生活支援で組み立てられているため、最低人員時間帯の業務内容を継続しなければならないこと、職員集団が小さい割には役割分担が明確なために指揮命令の訓練がされていないこと、施設のサイズに格差があり対策が異なるこ



と、ハードの対策よりソフト(人員確保)対策が自由であるということです。

事業継続の基本方針

①事業継続の方針

- ・生命生活に直結する業務を継続し、その他は縮小または休止
- ・入所、短期入所、通所は同じだが、通所の休止はありえる
- ・通所を休止した場合は、在宅サービスなどの代替策

②事業継続対策の方針

- ・ライフライン停止に備えて備蓄活用
- ・医療関連行為の継続対策
- ・利用者情報の共有の仕組み

③ホームの強みを活かした対策

- ・理念、気候、立地、近隣関係、職員居住地などの強みを活かせば、強力な対策をとりやすい

◆今後について

生活と命を守る高齢者施設において、事業停止はあってはならないことですから、今回作成したガイドラインの普及活動をさらに推し進めていくことと、今回対象にしていない地域密着サービスという小さなサービスや在宅生活者に対する新たなBCPの作成が求められていますので、今後の課題としてさらに努力していきたいと思えます。

奨励賞：株式会社焼津冷凍殿 『中小企業だからこそそのBCP策定による ブランド力向上と実践』

寄稿者：松村 勲 様

(株式会社 焼津冷凍 代表取締役 社長)

今般発生した東日本大震災により被災された皆様に、心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早く皆様が心安らかな日々を迎えられることをお祈り申し上げます。

この度はBCAOアワード奨励賞をいただき、心から感謝申し上げます。これからも弊社の強みの一つであります、BCP訓練を毎年行い、常に危機意識を高めて、お客様に必要とされ安心と信頼される存在となるように努力して参ります。

◆BCPの取り組み経緯

弊社の主な事業は、マグロ、カツオの冷凍保管事業です。今、環境保護の観点から、マグロ等が世界的に漁獲規制されています。以前、モナコが地中海の本マグロをワシントン条約の対象として取引を規制しようとした。結果は否決されましたが、弊社は更なる危機感を高めていきました。

以前からマグロが今後厳しい状況になる事は感じていました。「このままではこの事業の継続は厳しくなるではないか？」と考え、では今なにを考え、どのような行動をとっていけば良いのか…？その時一冊の本を見つけました。それは東海地震に関する本でした。弊社は毎年幹部社員とともにSWOT、PPM分析を行っていました。その中で会社の強みの中に立地が有りました。この時は、東名インターに近いとの事で、物流事業にとっては最高の立地と考えていました。しかし、東海地震＝津波→海から遠い→立地→安心、安全→企業理念と同じ、です。これは今まで水産業界にとって海から遠い＝弱みは、安心、安全の観点からは最大の強みになると思い、BCPに着手しました。

弊社は中小企業庁のBCP策定運用指針を参考にしました。幹部が中心となってBCPの策定と訓練を行っています。やはり、経営者だけでなく幹部社員も自分の問題として取り組む事が大切だと思います。この訓練の成果が2009年8月11日に発生した、駿河湾沖地震の時発揮されました。この時、社員の意



BCP訓練の様子
(H22/7/14)

識の高さを実感致しました。

<BCP 訓練の目的>

- ・ 全社員が BCP への理解を深め、組織に定着
- ・ 災害時における状況判断力の向上
- ・ 行政、取引業者との連携(訓練参加)

(想定：東海地方で M8、震度 7 の地震発生)

◆今後の取り組み

今後の BCP に関する考え方は、焼津市の産業（水産業）を守る役割になろうと考えています。4 月に被災地を視察して来ました。その中で一番恐ろしく感じた事は、地場の産業が一瞬にして無くなってしまふ恐怖です。東海地震が発生したら、今回の震災と同じ状況が考えられるのではないかと。焼津の産業（水産業）が無くなった事を想像した時、とても恐ろしく感じました。弊社は今まで私たちの強み(BCP)を前面に押し出して来ましたが、これからは地場の産業を守る為に、有事のときの行動計画を業界全体で考え、お互い助け合うそんな気持ちが必要だと感じました。お客様の商品を業界全体で守る、そんな BCP が出来たらと思います。同業者内でもこの志がある企業同士が手を組

み、焼津市、静岡県、そしてマグロ、カツオ業界を守る存在になりたいと思います。そのためにも、訓練を通して BCP への取組みを伝えて行き、一社でも多くの企業が BCP の策定を始められるようお手伝いをしたいと考えています。

もう一つの行動としましては、BCAO 丸谷理事長から提案のあった、3つの状況を想定した BCP を作成します。3つの状況とは、1)想定外（弊社も津波による震災、床上）、2)想定内①（想定内だが、地域が甚大な被害）、3)想定内②（以前の駿河湾地震くらい）です。人命を最優先としながらも、地場産業の継続と焼津冷凍の事業継続を考えて行きます。

最後に、中小企業として BCP に取り組んだ事での最大の評価は売上が上がることだと思います。売上が下がる、それはお客様満足が出来ていない。言い換えると必要とされていないと考えています。有事、平時共にお客様から焼津冷凍が必要だと言われたい。そして、“30年後の世の中からも必要とされる存在”になれるよう今後も努力して参ります。



受賞された企業・団体の皆様

BCAO ニュースレター 第 14 号

発行日：2011 年 6 月 10 日

発行：特定非営利活動法人 事業継続推進機構

<http://www.bcao.org/>

編集及び発行人：梶浦敏範